

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA**  
**ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA**  
**EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN**  
**ORGANIZACIONAL**

**“GENERACIÓN DE CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA**  
**FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA**  
**BUDGET RENT A CAR-QUITO”**

**ANDREA ESTEFANÍA FLORES ALARCÓN**

**DIRECTORA: Mtr. MARÍA DEL CARMEN CEVALLOS**

**QUITO, 2015**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>2</b>
LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA Y LA CULTURA CORPORATIVA .....	2
1.1 Comunicación .....	2
1.1.1 Elementos de la comunicación.....	2
1.2 Comunicación e información.....	6
1.3 Organización.....	7
1.3.1 Tipos de información en la organización.....	7
1.4 Comunicación organizacional.....	8
1.4.1 Evolución de la comunicación organizacional.....	8
1.4.2 Tipos de comunicación organizacional.....	12
1.4.3 Funciones de la comunicación organizacional .....	12
1.5 Comunicación interna .....	13
1.5.1 Funciones de la comunicación interna.....	14
1.5.2 Tipos de comunicación interna y canales de comunicación .....	16
1.5.3 Flujos de comunicación .....	17
1.5.4 Canales de comunicación interna .....	19
1.6 Organigrama.....	21
1.6.1 Tipos de organigramas .....	22
1.7 Comunicación interna 2.0 .....	24
1.8 Rol del comunicador organizacional .....	27
1.9 Cultura organizacional.....	29
1.9.1 Funciones de la cultura organizacional .....	30
1.9.2 Tipos de culturas .....	31
1.9.3 Elementos de la cultura corporativa .....	33
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>35</b>
BUDGET RENT A CAR LA EMPRESA .....	35
2.1 La empresa Budget Rent a Car .....	35
2.2 Budget Rent a Car Ecuador.....	36
2.2.1 Agencias Budget Rent a Car .....	36
2.3 Budget Rent a Car Quito.....	41
2.3.1 Filosofía corporativa.....	42
2.3.2 Organigrama.....	44

2.3.3 Productos o servicios.....	45
2.3.4 Logotipo.....	48
2.4 Una mirada analítica a la empresa .....	49
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>50</b>
DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA BUDGET RENT A CAR-QUITO .....	50
3.1 Introducción .....	50
3.2 Objetivos .....	51
3.3 Metodología .....	52
3.4 Análisis de resultados.....	52
3.5 Conclusiones.....	76
3.6 Recomendaciones .....	77
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>79</b>
PROPUESTA DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA BUDGET RENT A CAR-QUITO .....	79
4.1 Introducción .....	79
4.2 Objetivos .....	80
4.3 Estrategias .....	80
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>93</b>
ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA BUDGET RENT A CAR.....	94
Entrevista a profundidad.....	99
Entrevista con, Mónica Pintado, ex colaboradora de Budget Rent a Car. ....	101

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. ¿Para qué sirve la comunicación interna? .....	16
Gráfico 2. Valores.....	42
Gráfico 3. ¿Conoce el objetivo de su labor en la empresa? .....	57
Gráfico 4. ¿Tuvo algún tipo de inducción para conocer la filosofía de su empresa? .....	58
Gráfico 5. ¿Por qué medios recibió usted la información sobre la filosofía organizacional? .....	59
Gráfico 6. ¿Por qué medios considera que debería conocer la filosofía organizacional? .....	60
Gráfico 7. ¿Ha recibido alguna vez algún tipo de capacitación o curso proporcionado por la empresa para su crecimiento profesional? .....	61
Gráfico 8. ¿Se siente usted identificado con Budget? .....	63
Gráfico 9. ¿Se siente satisfecho trabajando para Budget? .....	64
Gráfico 10. ¿Tiene acceso a la información de lo que sucede dentro de la empresa? .....	65
Gráfico 11. ¿Por qué medios se entera o conoce usted sobre información de la empresa? .....	66
Gráfico 12. ¿En relación al tiempo, cree usted que la información que recibe es...? .....	68
Gráfico 13. ¿Qué medios utiliza usted para comunicarse dentro de la empresa? .....	69
Gráfico 14. ¿Quién es la persona encargada de comunicarle si existen algún cambio importante o inesperado en la empresa?.....	69
Gráfico 15. ¿Cómo se comunican estos cambios o información?.....	70
Gráfico 16. ¿Cuán a menudo es usted parte de reuniones formales dentro de la empresa? .....	71
Gráfico 17. ¿Ha sido parte de algún encuentro o evento fuera de la empresa organizado por la misma? .....	72
Gráfico 18. ¿De qué tipo de eventos de la empresa ha sido usted parte? .....	72
Gráfico 19. ¿Cree ud. que su opinión dentro de la empresa es tomada en cuenta para la toma de decisiones? .....	74
Gráfico 20. ¿Cree ud. que los medios de comunicación que se usan en Budget son los más acertados para difundir la información? .....	75

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Canales de comunicación .....	20
Tabla 2. Canales de comunicación .....	21
Tabla 3. Tipos de culturas .....	32
Tabla 4. Características de las culturas .....	33
Tabla 5. Perfil de los encuestados .....	53
Tabla 6. ¿Conoce usted los siguientes elementos de la filosofía organizacional? .....	54
Tabla 7. Conocimiento general de la filosofía.....	55

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar quiero agradecer a Dios por haberme permitido llegar hasta aquí, por darme la posibilidad de culminar una etapa más de la vida y haber alcanzado una meta importante.

Agradezco a mi familia, a mis padres que han sido el mejor ejemplo de esfuerzo y amor en mi vida. Gracias por ser incondicionales, por respetar mis decisiones y apoyarme en cada momento pase lo que pase. Gracias por darme dos motivos de vida, mis hermanos Andrés y Matheo. A mis padres postizos o mis abuelos, los titos, que cuando no estuvieron mis padres físicamente conmigo me cuidaron y me guiaron de la mejor manera posible. Gracias infinitas a mi familia entera, tíos, abuelos, primos, porque considero que soy una persona afortunada y bendecida por tenerlos, son todo en mi vida, somos una familia única.

Gracias a mis amigos y amigas que han estado preocupados por mí, pendientes de que termine mi tesis y me han dado las ganas que necesitaba para seguir con todo esto.

Gracias a mi directora de tesis María del Carmen, me siento feliz de que este proceso me haya servido para conocerla más como persona y saber que más que una profesora es ahora una amiga.

Todo esto se lo debo a ellos. Estaré siempre agradecida con Dios por haberme dado la posibilidad de rodearme de gente tan valiosa.

## **RESUMEN**

La disertación trata acerca de la comunicación interna de la empresa Budget Rent a Car-Quito, la misma que fue analizada mediante un diagnóstico de comunicación y a través del cual se propone un sistema de canales de comunicación como parte de un cambio para este ámbito en la empresa. Esta tesis está dividida en cuatro capítulos que proporcionarán de manera adecuada una visión completa sobre lo que sucede dentro de esta organización.

El primer capítulo constituye el marco teórico, es decir conceptos y teorías que permiten ubicar al lector en el enfoque teórico crítico que sustenta la disertación. Tenemos la comunicación como aspecto general, y adentrándose tenemos lo que sería la comunicación organizacional, la comunicación interna y la cultura corporativa. Este capítulo explica la relación que tienen entre sí todos estos temas y la importancia de cada uno para el cumplimiento de las funciones de la comunicación en una empresa.

El segundo capítulo, muestra a la empresa, su historia, filosofía, y características y sitúan al lector en un espacio concreto de análisis. Esto para contextualizar el quehacer de la empresa, objeto de estudio.

En el tercer capítulo se presentan los resultados del diagnóstico de comunicación que es el insumo más importante para conocer la situación actual de la empresa en el ámbito comunicacional. Además es la base para la toma de decisiones en cuanto a la propuesta de tesis. Se encuentran gráficos que detallan la situación actual, conclusiones que resumen los problemas encontrados y en los cuales hay que poner énfasis, y por último recomendaciones para accionar y realizar una propuesta de cambio.

El cuarto y último capítulo contiene la propuesta del sistema de canales de comunicación, es decir la propuesta de cambio. Basada en los resultados obtenidos en el diagnóstico, esta propuesta pretende suplir las necesidades encontradas así como también mejorar aquellos procesos de comunicación que existente manera informal y que requieren de un giro importante para apoyar la interrelación entre el talento humano de la organización así como la productividad de la misma.

## INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy la sociedad en la que vivimos, el medio en el que nos relacionamos y todo lo que somos engloba comunicación, desde los principios básicos como el habla hasta las relaciones de negociación y trabajo. Con el pasar del tiempo se ha identificado la necesidad de una comunicación de calidad en todos los aspectos y, por lo tanto, el sector laboral no podía quedarse atrás. La consecución de objetivos empresariales tiene que ver con el uso transversal de la comunicación para generar un diálogo constante entre todos los colaboradores.

En principio la comunicación dentro de la empresa fue tomada en cuenta como una herramienta externa, es decir las relaciones públicas o la imagen de marca y publicidad. Sin embargo, hoy lo que las empresas han entendido es que es necesario gestionarla de la mejor manera, primero al público interno, al talento humano con el que cuenta la organización para de esta manera generar un mismo discurso que refleje una realidad conjunta al exterior, ya que convierte a cada colaborador en un “vocero” de la organización. La administración de esta área se la hace desde la comunicación corporativa interna.

Esta disertación que tiene como título “Generación de canales de comunicación interna para mejorar la filosofía corporativa de Budget Rent a Car-Quito”, brinda pautas concretas basadas en la posibilidad de mejorar el aspecto de la comunicación interna dando a la empresa los recursos necesarios para esto y mediante los cuales se puedan ejecutar acciones que ayuden a la organización a tratar a sus colaboradores de mejor manera.

Para lograr esta propuesta se partió de las opiniones del personal, es decir, del diagnóstico de comunicación que es una herramienta muy útil para obtener una radiografía actual de la situación comunicacional interna, es así como se tuvieron los elementos claves para la propuesta.



# **CAPÍTULO I**

## **LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA Y LA CULTURA CORPORATIVA**

### **1.1 Comunicación**

Desde los tiempos primitivos hasta el día de hoy en el mundo entero todo es comunicación, partiendo de las señales de humo hasta este tiempo actual considerado la era de la información, en la que es posible comunicarse con una persona al otro lado del mundo en tan solo segundos. Por este hecho de evolución se ha vuelto indispensable el estudio de la comunicación en todos sus aspectos desde lo antropológico hasta lo organizacional o empresarial.

Muchas son las definiciones que se podrán encontrar a la hora de buscar el significado de la palabra comunicación, sin embargo en este caso empezaré primero por analizar el término comunicación proveniente de la palabra latina *communis* que significa “poner en común”. Partiendo de este punto se puede decir que la comunicación es en si la acción mediante la cual dos o más personas ponen en común un aspecto, un tema, o varios temas, con el objetivo de poder llegar a un entendimiento. La comunicación es el proceso en el cual dos o más personas intercambian ideas mediante el uso del lenguaje (Castellón, 2010). Otra definición de esto se puede encontrar en el libro de Joan Costa en el que indica que la comunicación es “la acción de transferir de un individuo –o un organismo-, situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo –u otro sistema- situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común”.(Costa, 1999).

#### **1.1.1 Elementos de la comunicación**

La comunicación como todo un proceso tiene elementos que la componen, los mismos que facilitan o interfieren en la emisión y/o recepción de las ideas o mensajes. A continuación cada uno de ellos será detallado según (Castellón, 2010).

**Emisor:** es la fuente de información e iniciador del proceso de comunicación; el que elabora, codifica y emite un mensaje con la intención y el propósito de influir en el receptor.

**Receptor:** es quien recibe el mensaje, y a su vez cierra el proceso de la comunicación mediante la recepción, decodificación y aceptación del mensaje que se transmitió, y finalmente retroalimenta al emisor.

**Código:** es el lenguaje o símbolos utilizados con sus normas y reglas, y el modo como se estructuran en él los símbolos y mensajes. Por ejemplo tenemos como código al idioma español, el lenguaje de los sordomudos, la calve Morse, las letras, etcétera.

**Mensaje:** el mensaje representa la información que el emisor desea transmitir al receptor, además contiene los símbolos verbales (orales o escritos) y las claves no verbales que representan la dicha información.

**Canal:** es el medio utilizado para transmitir el mensaje. Este puede ser una conversación, un medio escrito, electrónico, etcétera.

**Retroalimentación:** la retroalimentación se produce siempre que se reacciona verbal o por escrito a lo que dice o hace una persona, para mejorar, ajustar y a la vez complementar la información. Cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, la retroalimentación ha tenido lugar.

**Contexto:** es el entorno ambiental, social y humano; las circunstancias que dificultan o facilitan la comprensión del mensaje y el entendimiento comunicativo. Podemos encontrar varios tipos de contextos.

- Contexto cultural: los aspectos del conocimiento sean patrimonio de la comunidad como religión, valores, costumbres, sistema de gobierno, etcétera.
- Contexto empírico: cuestiones objetivas y sobreentendidas que concurren en el acto comunicativo. Circunstancias sociales, morales y psicológicas que facilitan o entorpecen la comunicación de un mensaje.
- Contexto situacional: Circunstancias espaciales temporales en las que se produce el acto comunicativo.

- Contexto socio-histórico: Conocimiento de la época en la que se producen los mensajes.
- Contexto lingüístico: lo dicho antes o después de un enunciado puede condicionar su interpretación.

**Ruido:** se considera como ruido todo factor que impide o distorsiona el proceso comunicativo. También se le llama barrera o interferencia. Estas barreras pueden ser de los siguientes tipos.

- Barreras personales: son las interferencias que parten de las características del individuo. Son el ruido mental que limita la concentración y vuelve muy selectiva la percepción e interpretación. Ejemplo de esto son las emociones, los valores, las deficiencias sensoriales y los malos hábitos de escucha o de observación del individuo.
- Barreras semánticas: Radica en el sentido, significación o acepción del lenguaje en general de los símbolos que se utilizan y su decodificación.
- Barreras físicas: Fallas, deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje.
- Barreras fisiológicas: se ocasionan por malformaciones, disfunciones y otras limitaciones funcionales de las personas que intervienen en el proceso.
- Barreras psicológicas: parte de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que le rodea, sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.
- Barreras administrativas: La estructura y el funcionamiento de la organización, así como el proceso administrativo en acción, dan lugar a problemas de comunicación.

**Filtros:** son las interferencias o barreras mentales, tanto del emisor como del receptor, originadas por sus experiencias. Los filtros más que una censura consciente, son una trama de decisiones que el aprendizaje nos enseña a tomar automáticamente y reflejan los siguientes aspectos:

- La imagen personal: todo individuo tiene una imagen personal de sí mismo que está cargada de sentimientos del propio valor, de la autoestima y de los niveles de aspiración.

- La imagen que se tiene del interlocutor: esta hace de filtro cuando se define la imagen relativa a uno mismo (es superior o inferior, con más o menos poder, más o menos abierto...). La imagen que se tiene del otro está cargada de emocionalidad. De esta manera, mucha de la atención que debería enfocarse hacia el mensaje se desvía a la forma que se debe tener para relacionarse con esa persona en concreto.
- La definición de la situación: esta se adapta la comunicación para hacerla coherente con la situación en que esta se efectúa y de la que se ha de servir. Por ejemplo no se habla de un tema cualquiera de la misma manera con un interlocutor del sexo contrario si entre los dos hay un noviazgo o se trata de una amistad. En el momento que se define una situación, se delimitan automáticamente los roles sociales de los que la situación toma parte.
- Las motivaciones, sentimientos y actitudes: estas influyen considerablemente en la selección de contenidos. Toda respuesta emitida expresa, además de un campo semántico, las necesidades personales y situaciones emocionales del sujeto que comunica algo.
- Los hábitos, condicionamientos y otros aprendidos, es decir, las experiencias pasadas del comunicante-intérprete que fueron semejantes.
- Las expectativas: son aquellas que se tienen acerca de lo que hará una persona concreta, por lo que ella misma es, o por lo que cabe esperar del grupo al que pertenece. Estas expectativas se establecen a partir de las experiencias pasadas, pre concepciones y estereotipos. Un elemento a tener en cuenta a la hora de concebir y mostrar las expectativas son las primeras impresiones. (Castellón, 2010)

**Marco referencial:** lo constituyen las imágenes adquiridas desde la infancia y a las que se asigna un significado determinado, de modo que ayuden a identificar cosas observadas. Las experiencias del emisor y del receptor suelen ser diferentes (marcos de referencia), por lo que el proceso de codificación y decodificación suele verse afectado. Se interpretará el mensaje de distinta manera. En el caso de una organización, puede darse en las distintas funciones o niveles. (Castellón, 2010)

Como se puede observar la comunicación por el hecho de ser una acción cotidiana no quiere decir que sea tan simple como se podría pensar. Todos los elementos antes mencionados que se ven inmersos en este proceso cumplen una función importante, por lo tanto es imprescindible que al momento de analizar la comunicación en cualquiera de sus aspectos, estos elementos sean tomados en cuenta, ya que esta solo se cumple cuando todos los anteriores factores actúan o cumplen su misión.

La finalidad del acto comunicativo es provocar una respuesta en el receptor, este es un mecanismo de estímulo-respuesta. Una vez que el emisor envía un mensaje está en espera de la respuesta del receptor, lo cual permitirá que el emisor pueda seguir comunicándose continuamente.

## **1.2 Comunicación e información**

Es importante también en este punto aclarar las diferencias que existen entre la comunicación y la información, ya que considero que ambos términos pueden ser alguna vez relacionados de una inadecuada manera.

La comunicación proviene del término latino <<communicatio>>, que significa participación, poner en común, compartir. Información proviene, a su vez, de la palabra latina <<informatio>>, que significa imagen. La información, es por lo tanto, algo impersonal, puede ser un simple dato, que llega a almacenarse en distintos soportes físicos o personales, como la mente humana. (Lite, Cultura empresarial y comunicación interna, 1997) .

El acto de informar es la actividad por la cual se transmite conocimiento (Brandolini A., 2009). Este acto en realidad solo toma en cuenta lo que el emisor quiere entregar al receptor, sin necesidad que exista un estímulo de respuesta o *feedback* por parte de este. La comunicación en cambio es el proceso mediante el cual se otorga sentido a una realidad (Brandolini A., 2009). Este proceso toma en cuenta al mensaje que envía el emisor y que es a su vez recibido, comprendido e interpretado por el receptor, quien enviará a su vez una respuesta, es decir en este proceso se considera la respuesta o *feedback*.

Esta diferencia es la que se utilizará para distinguir ambos términos ya que, aunque el uno dependa del otro, no son iguales. La comunicación sería entonces el proceso mediante el cual se transmite la información.

En este estudio, las bases antes mencionadas de la comunicación se aplicarán para asociarlo con lo que es la comunicación en la organización. Por lo tanto se debe considerar el concepto de organización que permita situarnos en un mismo contexto.

### **1.3 Organización**

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas. En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos (S.A., 2008). La organización, por ser un sistema se regularizará mediante políticas que establezcan el funcionamiento correcto de la comunicación con los diferentes públicos o personas que convivan dentro de esta.

Debido a que dentro de la organización se encuentran varios niveles, la información que se distribuye dentro de estos muchas veces es distinta. Se tiene por ejemplo tres tipos de informaciones distintas.

#### **1.3.1 Tipos de información en la organización**

a.     Informaciones primarias: en su actuación diaria la organización genera un cierto número de informaciones que están relacionadas con las transacciones que operan en su entorno (órdenes de compra, facturas, nominas, etc.). Estas informaciones van a entrar en el banco de datos de la empresa para servir tanto a las necesidades legales como a las de decisión.

b.     Información sobre el entorno: concierne a elementos de naturaleza más discontinua que la organización se procura en el exterior con el fin de poder despejar algunas de sus decisiones. Por ejemplo: informaciones acerca de la competencia; crecimiento del sector industrial; evolución de los

tipos de interés en el mercado financiero; intereses de sus públicos; demandas sociales; nuevos desarrollos tecnológicos; etc.

c. Información interna: los elementos que están relacionados con el funcionamiento interno de la organización (transmisión de directrices; *feedback* o retroalimentación; intercambio entre departamentos; resolución de problemas; etc.). Es decir que estamos dentro del campo de comunicación interna operacional. (Lite, 1997)

## **1.4 Comunicación organizacional**

Para el bienestar de las organizaciones es importante contar con una comunicación eficaz, en la cual absolutamente todas las partes se vean beneficiadas, desde los gerentes hasta los empleados. Para esto tenemos el campo específico de la comunicación organizacional el cual ha sido objeto de estudio desde los años 80s. En base a varias teorías y con la evolución de la tecnología han sido distintos los estudiosos y críticos que han visto en este campo uno de los más importantes para el correcto funcionamiento organizacional. Desde el presidente o gerente de la empresa hasta el aprendiz o pasante pueden obtener un gran beneficio al mejorar profesional y personalmente desarrollando buenas habilidades de comunicación. Por lo tanto y como lo indica Marisa del Pozo, la comunicación, concebida como una herramienta, promulga metas organizacionales racionales, da órdenes y direcciones para alcanzar esas metas y forma a los trabajadores en la aceptación de esas metas. (Lite, 1997)

### **1.4.1 Evolución de la comunicación organizacional**

Durante muchos años desde el campo de la administración se crearon algunas teorías que permitían el estudio de una organización con su característica principal que era la producción. En un primer punto tenemos la denominada Teoría Clásica desarrollada a principios del siglo XX y quienes máximos representantes son considerados Frederick Taylor, Henry Fayol, y Max Weber.

Frederick Taylor fue un conocedor de la vida de los talleres, él se formó específicamente en la industria del acero. Empezó como aprendiz y terminó

como ingeniero (Lite, 1997). Por esto el afirmó que podía determinar la mejor forma de organizar cualquier tipo de trabajo.

Taylor consideraba al obrero como una persona tonta y perezosa, incapaz de llevar a cabo su trabajo sin recibir órdenes específicas de sus patronos (Lite, 1997). El cual era motivado por un solo factor, el factor económico, que a la vez coincidía con la motivación del empresario. Por lo tanto en esta teoría se estipularon diferentes mandamientos cuyo objetivo era el motivar al obrero mediante un alza de sueldo mientras más producción tuviera. Sus postulados pretendían armonizar los intereses tanto de los obreros como de los patronos. Sin embargo este tipo de esfuerzo casi no dio fruto, los empleados seguían insatisfechos por lo que la producción principalmente y los ingresos se veían afectados.

Más tarde Henry Fayol considerado como el padre de la administración moderna establece diferentes postulados centrándose en una investigación dirigida a los problemas administrativos y de dirección, complementando las investigaciones de Taylor más preocupado por el taller y las relaciones entre obreros y patronos. (Lite, 1997) Fayol establece 14 postulados que surgen de tres principios afines. “Unidad de dirección” el cual afirma que las funciones atribuidas pueden asignarse por departamentos y que sus operaciones deben ser dirigidas por un solo gerente. “La cadena en escalafón” la cual sugiere que debería existir dentro de la organización una escala gradual de superiores desde los que ocupan los más altos puestos hasta los de menor escala en autoridad, y finalmente “la unidad de mando” que establece que un gerente nunca debe violar la cadena de mando al tratar con un subordinado e ignorar al superior del mismo. (Lite, 1997)

Dentro de la misma Teoría Clásica, surgen las aportaciones de Max Weber quien culmina los principios de la escuela organizacional clásica con su Teoría de la Burocracia. Max Weber además de recoger los principios de otros teóricos clásicos (especialización del trabajo, unidad de mando, cadena de escalafón), sugiere que las organizaciones se deben gobernar por “grupos firmes de reglas abstractas” concebidas para asegurar la productividad de la ejecución y la coordinación de las tareas”. Cada funcionario- afirma Max



Weber- debe mantener una relación lo más impersonal y formal posible con el resto de los trabajadores. (Lite, 1997)

El principal obstáculo dentro de esta Teoría Clásica es el principal motor de la empresa o de la organización que es el empleado. Aunque existan las directrices precisas y las normas por las cuales los trabajadores deben regirse, son tratados de una manera muy impersonal con demasiado formalismo de por medio, lo cual impide que haya un acercamiento tanto con sus colegas y jefes como con la cultura de la empresa en sí, provocando obviamente una desmotivación en el empleado con los interés de la empresa.

La Teoría Clásica motivada únicamente por el factor económico aporta muy pobremente a las empresas caracterizándolas por sus estructuras piramidales, altamente jerarquizadas, con una excesiva proliferación de normas y principios con el único fin de conseguir una mayor productividad a un menor coste. Sin favorecer por un momento a las relaciones humanas. Varias organizaciones por muchos años siguieron estos principios, induciendo con el tiempo la desmotivación del empleado, por lo que años después se desarrollará la teoría humanística de Elton Mayo basada en los individuos como tales y dotándola de componentes afectivos e informales que le harán tener un sello distintivo propio.

Elton Mayo entre los años de 1927 y 1932 realizó varios experimentos llevados a cabo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company, en los cuales se descubrió la importancia de las relaciones humanas para el rendimiento del trabajo. Los investigadores de este experimento llegaron a concluir que además de los factores de motivación básicos como el económico o el de seguridad laboral, existían otros como el factor psíquico y otros relacionados con los grupos. Señalaron que los resultados obtenidos de una mayor producción se debían al hecho de sentirse integrados en un grupo por lo que adquieren un sentido de identidad, compartiendo objetivos comunes. Se debe también a que dentro de estos grupos ellos pueden comunicarse y establecen relaciones humanas. Esta comunicación mejorada entre los gerentes y los empleados produce una respuesta positiva, ya que los empleados se sienten tomados en cuenta, y así se unen al mismo objetivo que los altos mandos pretenden realizar para el bienestar de la organización.

Como se puede constatar con lo señalado anteriormente es en la escuela de las Relaciones Humanas donde la comunicación empieza a tener la debida importancia. Como lo describe Marisa del Pozo:

*“Las redes de comunicación horizontal están ampliamente desarrolladas y tienen como objetivo satisfacer las necesidades de los trabajadores, conseguir interacción lateral entre iguales en grupos de trabajo, y facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones. Existen también flujos de comunicación vertical entre los trabajadores y la dirección para valorar las necesidades de los empleados, y para hacer posible la participación en la toma de decisiones”*(Lite, 1997)

El recorrido de estas teorías da lugar a un nuevo comienzo en las organizaciones en los cuales se tiene como principio el estudio del empleado con sus necesidades y motivaciones. Sin embargo este proceso fue solo uno de los pasos con lo que poco a poco se consolidó lo que conocemos ahora como la comunicación organizacional. Existen aún varios estudios que pretender llegar al principal objetivo que es la supervivencia de la industria y de las organizaciones con su motor principal, el talento humano.

En el Ecuador en la actualidad la comunicación organizacional es un fenómeno que está en pleno desarrollo. Especialmente en el campo público se puede decir que el departamento de comunicación es ya indispensable; mientras que aún varias de las empresas privadas no consideran relevante la utilización de esta gestión de comunicación. Varias incluso, tanto en el sector público como en el privado, se manejan con la teoría clásica, basada en el factor económico más que en el humano.

Se considera que a partir de los años ochenta los estudios acerca de la comunicación organizacional se vuelven más fuertes, en países como España, Alemania, Estados Unidos, Argentina, México (Lite, 1997). Varios autores pretenden con sus libros dar a conocer este elemento imprescindible para la gestión empresarial.

Marisa del Pozo Lite indica en su libro que “La comunicación organizacional es considerada por la mayoría de los estudiosos... a simple vista, como <<un proceso que ocurre, que tiene lugar, entre los miembros de una colectividad social>>. Añade también que “Ese proceso que se da entre los miembros de una colectividad social, en nuestro caso de una organización, se adapta

paulatinamente al desarrollo de la estructura organizacional, considerándola así no una estructura estática, sino absolutamente cambiante”. (Lite, 1997). Por su parte según Castellón indica que la comunicación organizacional, es el tipo de comunicación que pretende crear un clima de entrenamiento entre el personal de la empresa y quienes la dirigen, así como un ambiente de trabajo innovador. (Castellón, 2010)

#### **1.4.2 Tipos de comunicación organizacional**

La comunicación organizacional está entonces dividida por dos tipos que en la actualidad dependen mucho el uno del otro. Tenemos a la comunicación interna y la externa. La primera es aquella que se genera para el público interno, es decir para los empleados, gerentes y demás que laboran en la empresa. La segunda está dirigida para el público externo, tanto como para los clientes de la empresa como para la comunidad, la sociedad, los distribuidores, el gobierno, y en fin los denominados *stakeholders*.

#### **1.4.3 Funciones de la comunicación organizacional**

La comunicación organizacional puede tener varias funciones, pero entre las más destacadas se puede encontrar las tres que citaré a continuación que propone Irene Trelles:

- Función descriptiva, investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- Función evaluadora, explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.
- Función de desarrollo, analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo. (Rodríguez, 2014)

Como se puede observar la comunicación organizacional es un proceso de constante formación, es decir, es cambiante y debe ser adaptable a los diferentes contextos y entornos en donde esta se dé. Las funciones de esta tienen como principio garantizar el cumplimiento de los objetivos de cada

empresa, por lo tanto, generar información de calidad y a tiempo con una retroalimentación que permita el aprendizaje y el desarrollo de todos.

### **1.5 Comunicación interna**

Según Ritter, las comunicaciones institucionales internas son las que “promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales”(Ritter, 2008).

Otra definición que complementa lo que se quiere decir de la comunicación interna es la expuesta por Marisa del Pozo, quien dice que “la comunicación interna en la empresa no termina cuando el inmediato superior transmite un mensaje al resto de los trabajadores sino cuando recibe, para ponderarla, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores.”.

La comunicación en las organizaciones tiene una función crucial de reunión de datos para los miembros, proporcionándoles información con sentido, y es también el vehículo principal a través del cual los miembros de la agrupación pueden ayudar a dirigir cambios en la misma, influyendo en las actividades de otros individuos. (Marín, 1997). Dentro de las organizaciones el elemento más importante son siempre las personas en cuya convivencia día a día desarrollan formas de comunicación generando relaciones interpersonales, ubicándola como una de las herramientas más relevantes al momento de trabajar. Lo ideal es lograr que dentro de las organizaciones exista una cooperación por parte de todos, para poder desarrollar cualquier proceso de la mejor manera. La comunicación interna es la herramienta idónea para a la sinergia de un grupo encaminado a cumplir un mismo objetivo, obteniendo resultados grandiosos, los mismos que ayudarán a satisfacer las necesidades de cada ser humano dentro de la empresa.

La comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo(Marín, 1997). Esto quiere decir que una vez que una empresa logró transmitir el mensaje de la manera

correcta y por los medios adecuados, acerca de lo que son y de lo que quieren llegar a ser, su público interno podrá identificarse con el mensaje y actuar de acuerdo a los métodos asignados para el cumplimiento de un objetivo general. En sí la comunicación es el modo fundamental de transmitir la cultura y conseguir la socialización de los miembros.

### **1.5.1 Funciones de la comunicación interna**

La comunicación interna dentro de una empresa puede incluir varias funciones, dependiendo muchas veces también del tipo de organización. Para este punto citaré las siguientes funciones consideradas como principales.

1. Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
2. Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
3. Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.
4. Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.
5. Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
6. Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
7. Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
8. Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquier sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
9. Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
10. Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
11. Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
12. Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros. (Ritter, 2008)

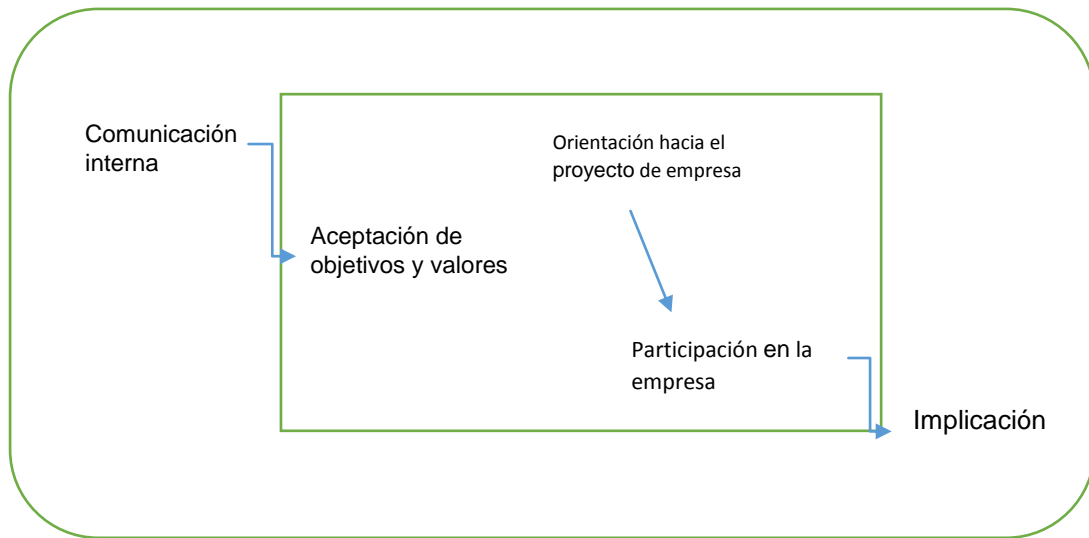
Una buena comunicación interna depende de todos los miembros de la organización, desde el jefe o gerente general hasta los empleados de

menor jerarquía, ésta es igual para todos y se da en todos los niveles. Sin embargo, es imprescindible que la cabeza de la compañía, en este caso el gerente general o la máxima autoridad promueva, junto con una persona encargada, este tipo de comunicación. Comunicar claramente qué se espera del empleado y apoyar un ambiente en el que se promueva la comunicación es positivo (Segura, 2014). Dentro del artículo de la revista Air Magazine en una entrevista realizada al Sr. Alain Lager “Director de la Felicidad” de la empresa Open English, Lager asegura que “Es de vital importancia crear vías de comunicación, mediante las cuales los empleados puedan compartir los sentimientos de insatisfacción en su trabajo o incluso en su vida, como cuando están tristes por ejemplo, porque han tenido una pérdida familiar o simplemente necesitan apoyo” (Segura, 2014).

Desde otro enfoque y de una manera más simplificada, se puede decir que la comunicación interna se compone de dos funciones: una función operativa que incluye la generación de información y una función estímulo cuya finalidad es propiciar la protección, el enlace y la integración de los miembros sobre los que está operando (Bartoli, 2008). Esto quiere decir que la comunicación interna es entonces una herramienta básica para operar dentro de la empresa, sin la cual algunos procesos lamentablemente no tienen buenos resultados como por ejemplo cuando la gente mal entiende la información o el hecho de que los empleados no se sientan identificados con su empresa y exista constante rotación de personal.

A continuación se encuentra un cuadro que explica en breves pasos para qué sirve la comunicación.

**Gráfico 1.**  
**¿Para qué sirve la comunicación interna?**



Fuente: (Dagoberto Páramo, 2009)

Elaborado por: Andrea Flores.

En base a este gráfico se puede decir también que la comunicación interna permitirá (Bartoli, 2008):

- Obtener consensos.
- Establecer procesos esenciales de adaptación.
- Contribuir al establecimiento de valores y normas compartidas.
- Colaborar en la mejora de situaciones de estrés corporativo por fusiones, adquisiciones, cambios en el entorno o crisis.
- Prevenir conflictos.
- Construir cadenas de confianza.

### **1.5.2 Tipos de comunicación interna y canales de comunicación**

Dentro de la organización las personas tienden a comunicarse de diferente manera, tanto de una manera formal como informal.

#### **a) Comunicación formal**

Es aquella que se da por los canales establecidos por la empresa por ejemplo los mails internos, las reuniones de área, el intranet, etc. La manifestación de

esta comunicación va en direcciones diferentes, como la descendente, ascendente y la horizontal. Este tipo de comunicación es aquella que puede ser administrada por la empresa y la que es reconocida por todos.

#### **b) Comunicación informal**

Es aquella que sucede fuera de los canales establecidos por la empresa, se produce de una manera espontánea ya que no es el fin directo de la empresa. En la mayoría de casos sirve para formar relaciones personales más íntimas que de una u otra manera permiten que la convivencia dentro de la organización sea más amena. Principalmente la comunicación informal se da debido a que las personas no obtienen información suficiente por los canales formales, que satisfaga su curiosidad, por lo tanto optan por otros canales en donde pueden hablar de ciertos temas que para ellos están inconclusos o no son tan claros.

En la comunicación informal el principal análisis ha sido el “rumor”. A este se lo ha definido como la información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre los temas que afectan a la organización (Marín, 1997).

#### **1.5.3 Flujos de comunicación**

De acuerdo a los tipos de comunicación que son identificados dentro de la empresa existen varios flujos, en los cuales la información fluye de distinta manera. Tenemos entonces los siguientes:

##### **a) La comunicación horizontal**

Se da entre dos o más personas consideradas iguales en jerarquía de la organización. Entre las funciones más importantes de este tipo de comunicación están (Marín, 1997):

1. Facilita la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos.
2. Proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas.



3. Es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección de colegas.
4. Permite que los colegas se apoyen mutuamente.

Algunas empresas tradicionales suelen pasar por alto este tipo de comunicación, ya que consideran que viola el proceso de comunicación basado únicamente en el modelo vertical de la jerarquía organizacional, presentando problemas tales como:

1. La mayoría de las organizaciones hacen poco para fomentar la comunicación horizontal (Castellón, 2010).
2. Desinterés por parte de los implicados.
3. Ausencia de canales establecidos (Marín, 1997).

#### **b) La comunicación descendente**

Es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Esta es una de las herramientas más usadas por los directores de las organizaciones a la hora de dirigir el trabajo de los colaboradores. La comunicación descendente tiene como funciones principales las siguientes (Marín, 1997):

1. Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía.
2. Proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo.
3. Facilitar un resumen del trabajo realizado
4. Adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización.

El hecho de que este flujo de comunicación sea uno de los más usados dentro de la empresa no quiere decir que sea siempre el correcto o que lo empleen de una manera eficaz. Por ejemplo:

1. Muchas organizaciones saturan los canales de comunicación descendente, sobrecargándolos con mensajes llenos de órdenes que pueden confundir a los trabajadores.
2. Los superiores muchas veces pueden dar órdenes contradictorias o excluyentes.

3. Se crean mensajes en un solo sentido evitando el *feedback*.

### **c) La comunicación ascendente**

Es aquella que fluye desde los subordinados o los empleados de más bajo nivel, hasta los superiores o directivos. Sus funciones principales son(Marín, 1997):

1. Proporcionar a los directivos el *feedback* adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia.
2. Permite determinar la efectividad de la comunicación descendente.
3. Aliviar tensiones, al permitir a los miembros de nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores.
4. Estimula la participación y el compromiso de todos.

Este tipo de comunicación es una de los que más obstáculos presenta al momento de ejecutarse, por lo que algunas ocasiones se hace inexistente en las empresas. Algunos de estos problemas u obstáculos son los siguientes(Marín, 1997):

1. La comunicación ascendente está sujeta a una distorsión sustancial.
2. Algunos miembros de la organización desaniman esta comunicación.
3. A algunos empleados les resulta difícil hablar con sus superiores.
4. La comunicación ascendente puede también intimidar a los gerentes.  
Este tipo de canal permite la crítica o retroalimentación negativa de los empleados (Castellón, 2010).
5. La poca receptividad de los directores.
6. El riesgo de facilitar el excesivo control por parte de la dirección (Marín, 1997).

#### **1.5.4 Canales de comunicación interna**

Toda organización tiene canales formales e informales estos alineados a cada tipo de comunicación. Los formales son aquellos que constan como “existentes” en la organización, es decir que son reconocidos y por lo tanto formalizados y administrados; sin embargo no quiere decir que sean bien

utilizados, de hecho muchas veces son descuidados por las empresas, por lo que la gente encuentra canales informales para comunicarse.

Los canales informales son aquellos que no están formalmente constituidos por la empresa o reconocidos por ella para transmitir información. Estos canales son muchas veces los más usados en la organización pues nacen de la propia naturaleza del ser humano por relacionarse.

A continuación expondré varios de estos canales:

**Tabla 1.**  
**Canales de comunicación**

FORMAL	INFORMAL
<ul style="list-style-type: none"><li>• Correo electrónico</li><li>• Teléfono</li><li>• Memorandos</li><li>• Boletines</li><li>• Revista interna</li><li>• Cartelera</li><li>• Reuniones (de área, o generales)</li><li>• Intranet</li><li>• Video conferencia</li><li>• Manuales (de bienvenida, comunicación, filosofía)</li><li>• Comités</li><li>• Encuesta de opinión de los empleados</li><li>• Evaluaciones de desempeño</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Teléfono</li><li>• Rumor</li><li>• Reuniones fuera de la empresa</li></ul>

Fuente: **(Ritter, 2008)**

Elaborado por: Andrea Flores

Existe también otro tipo de divisiones en cuanto a los canales de comunicación:

**Tabla 2.**  
**Canales de comunicación**

TRADICIONALES	TECNOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartelera</li> <li>• Programas de intercambios</li> <li>• Manual de políticas</li> <li>• Manuales de procedimientos</li> <li>• Reuniones de estrategia/actualización, toma de decisiones/Desayunos de trabajo</li> <li>• Encuesta de clima organizacional</li> <li>• Balance social/ Reporte de sostenibilidad</li> <li>• Casa abierta</li> <li>• Actividades deportivas/ Culturales</li> <li>• Buzón de comunicaciones</li> <li>• Memos/ Circulares</li> <li>• Folletos</li> <li>• Cartas de bienvenida/ Felicitación</li> <li>• Capacitación/ Seminarios/ Talleres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet</li> <li>• Blogs</li> <li>• E-mails/ Agenda electrónica</li> <li>• Glosarios y guías de preguntas frecuentes</li> <li>• Foros</li> <li>• Portales de e-learning</li> <li>• Buzones electrónicos de sugerencias e ideas.</li> </ul>

Fuente: **(Brandolini A., 2009)**  
Elaborado por: Andrea Flores

## 1.6 Organigrama

En la comunicación interna podemos obtener también un diseño gráfico mediante el cual se describen los niveles que existen en la organización y por los que fluye la información. Este modelo se llama organigrama y es muy útil para visualizar las relaciones e interacciones dentro de una empresa. Esta representación gráfica debe tener carácter flexible puesto que se adapta siempre al estado cambiante de una organización.

*“El organigrama tiene dos finalidades: la primera es que desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales. La segunda finalidad es que este es un instrumento para el análisis estructural al*

*poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.” (Caro, 2012)*

### **1.6.1 Tipos de organigramas**

Existen varios tipos de organigramas que pueden ser adaptados de mejor manera dependiendo la funcionalidad de la organización (Caro, 2012).

#### **a) Por su naturaleza**

**Macroadministrativos:** en este organigrama se toma en cuenta a más de una empresa.

**Mesoadministrativos:** son aquellos en los que además de plasmar a más de una organización tiene en cuenta que estas deben ser de un mismo sector productivo o actividad empresarial.

**Microadministrativos:** en esta representación gráfica se tiene en cuenta a solo una compañía pero con una visión global o general. En algunas ocasiones puede ser plasmada solo un área que conforme la organización.

#### **b) Por su funcionalidad**

Esta clasificación indica la finalidad de la presentación del organigrama a los diferentes públicos empresariales.

**Informativo:** organigramas principalmente diseñados para ser mostrados al público en general, que usualmente no está muy familiarizado con ellos. Por esta razón este tipo de organigrama debe ser expresado de la manera más general y sencilla para facilitar el entendimiento de todos.

**Analítico:** este tipo de representación gráfica tiene como objetivo ser presentado a las personas más familiarizadas con la funcionalidad de este, es usado generalmente para estudiar aspectos de compartimiento organizacional de algunas áreas, y es una herramienta útil para la toma de decisiones.

**Formal:** se lo denomina así puesto que para su funcionalidad debe ser primero aprobado por la cabeza de la organización. Este organigrama debe contar como documento legalizado dentro de una organización.

**Informal:** este organigrama es todo lo contrario del anterior. Se forma de hecho en un ambiente informal por una o por algunas personas con una perspectiva

más de relaciones interpersonales. No consta en ningún documento aprobado o legalizado.

### **c) Por su ámbito**

Este tipo de organigramas refleja la complejidad estructural que una organización presenta. (Caro, 2012)

**Generales:** brindan información representativa de la empresa, resaltando cierto nivel jerárquico.

**Específicos:** representan a una sola área de la empresa, por ejemplo la de ventas, de recursos humanos, de operaciones, etc.

### **d) Por su contenido**

Incorporan por un lado las posibles relaciones, funcionalidades, obligaciones o áreas de trabajo y la jerarquía de las distintas áreas de la organización pero de un modo general, es decir toda la empresa sin restricción alguna, por otro lado permiten observar desde una perspectiva cualitativa a la organización. (Caro, 2012)

**Integrales:** este organigrama muchas veces puede ser también confundido con un general, puesto que tiene el mismo objetivo que es representar de una forma global a la empresa; sin embargo este es más integrado puesto que debe contar con las especificaciones de todas las relaciones e interacciones del personal, así como la jerarquía o dependencia. Este es entonces un tanto más completo.

**Funcionales:** son usados en organizaciones pequeñas y especifican la función de cada uno de los puestos que existen en la empresa.

### **e) Por su presentación o disposición gráfica**

Aquí se tiene en cuenta siempre primero la jerarquía y son representados en una dirección geométrica.

**Verticales:** es el organigrama más usado en la administración puesto que representa de forma vertical la jerarquía que existe en la empresa. Va desde el nivel más alto que es el gerente hasta los empleados de menor jerarquía.

**Horizontal:** despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente. (Thompson, 2009)

**Mixtos:** surgen por las combinación de organigramas verticales y horizontales de este modo da mucha mayor posibilidad de plasmar la estructura de una empresa, son muy utilizados cuando una organización cuenta con un gran número de áreas con un mismo nivel jerárquico. (Caro, 2012)

**De bloque:** son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos. (Thompson, 2009)

**Circulares:** en este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras. (Thompson, 2009)

## **1.7Comunicación interna 2.0**

En la actualidad hablar de comunicación interna ya no basta. Debido a la era informática en la que nos encontramos, todo tipo de organización busca una manera más práctica, dinámica, fácil y concreta para comunicarse. Esto es lo que ofrece la comunicación interna 2.0.

Este tipo de comunicación relativamente nuevo se enfoca en la creación de canales de comunicación interna que tengan que ver con la actual tecnología; por ejemplo, redes sociales, blogs, etc. Sin embargo este no es un aspecto que solo trata de creación de canales sino de la generación en sí de una nueva cultura organizacional. Esto implica analizar e intervenir sobre la cultura organizacional y sus prácticas. Luego, en segundo o tercer lugar, planificar qué medios y herramientas vamos a utilizar (Formanchuk, 2010). Recuperamos la

cultura como “Plataforma para lanzar comunicaciones”. Una persona se expresa según sea su personalidad. Con una empresa pasa lo mismo, salvo que en vez de personalidad nos referimos a su cultura (Formanchuk, 2010).

La cultura es comunicación en movimiento. Se considera que una comunicación 2.0 se mueve siguiendo varias de estas trayectorias (Formanchuk, 2010):

1. Acceso y disponibilidad: implica que la empresa le brinde al personal un amplio acceso a la información, quiere decir, confiar en que la gente va a hacer un uso responsable de esta información.
2. Igualdad: esto significa reducir la desigualdad entre los emisores y receptores, es decir entre los que pueden generar contenido y los que solo están habilitados para leerlo y aceptarlo.
3. Usabilidad: Es prioritario mejorar la “usabilidad” para reducir los condicionamientos originados por la falta de competencias técnicas. No basta con buena voluntad, la empresa tiene que brindar recursos para que “la realidad no prohíba lo que la ley permite”.
4. Participación: La gente tiene que abrir caminos propios dentro del monobloque comunicacional. Hay que promover y facilitar que generen, enriquezcan, divulguen, discutan y reformulen contenidos. Esto requiere que la organización sea sensible a la diversidad de experiencias y representaciones particulares, y evite la tentación de reducirlas u homogeneizarlas bajo un solo modelo de lo decible o pensable.
5. Interacción: El 2.0 supone una comunicación interactiva donde el personal tenga la oportunidad de intervenir, originar y compartir contenidos bajo un paradigma de red y no simplemente bidireccional ascendente-descendente. Por eso un plan de comunicación interna 2.0 requiere un diseño que no esté centrado en potenciar o multiplicar la capacidad de difusión sino que se enfoque en maximizar la interacción. Pasar del *broadcasting* o plataforma de difusión a la construcción de una plaza pública que incentive los diálogos descentralizados, multidimensionales, multijerárquicos y libres.
6. Construcción colectiva y colaboración: Una comunicación interna 2.0 adhiere a la cooperación en la elaboración abierta de contenido, bajo un



modelo “Wiki” por ejemplo, y esto requiere varias cosas. La primera y fundamental: que los líderes validen que determinados contenidos pueden ser elaborados por personas que no están en la cúspide o centro, y que la “meritocracia” pesa más que la jerarquía formal al momento de validar las intervenciones.

7. Escuchar, responder y hacer: En el 2.0 la expresión es el valor fundamental. La empresa, al adherir a esta cultura, minimiza la lógica “*broadcasting*” y se dispone a escuchar a su personal porque tiene una voluntad sincera de conocer sus opiniones y puntos de vista. Además asume la responsabilidad de responder a lo que se dice y, lo más importante, hacer algo con eso que escucha.
8. Respeto y reducción del ego: La comunicación (la buena) sólo es posible cuando las personas se respetan y valoran. Y este es el mantra de la comunicación 2.0, interna o externa. Es primordial no subestimar la inteligencia de las personas solo por su puesto en la empresa. Muchísimas veces el verdadero conocimiento se encuentra en las bases de la empresa.
9. Red e interacción: Una comunicación interna 2.0 requiere un modo de organización participativo, más plano, donde la interacción no está fijada por jerarquías clásicas ni trayectorias unidireccionales. Donde los roles, tareas, fronteras, liderazgos e intercambios también se flexibilizan y dinamizan, donde el centro y la periferia es contingente, situacional o directamente elaborado bajo un modelo de red de interacciones.
10. Reducción del control: Todos estos lineamientos hacen que la empresa deba estar dispuesta a “perder” el control clásico sobre lo que se dice, piensa o decide. Abrir el juego al modelo 2.0 implica dejar de preguntarse “cómo controlo” lo que dice el personal y pensar “cómo lo aprovecho” (como dice Manuel Castells : “La única pregunta que no admite Internet es cómo controlar lo que la gente publica”).
  - Concepto clave: Equipotencialidad. Todos tienen, potencialmente, capacidades equivalentes para publicar información.
  - Idea complementaria: Medios permeables

En resumen la comunicación interna 2.0 depende irremediabilmente de la cultura de la organización. Esta comunicación puede ser insertada dentro de

una empresa una vez que ésta tenga el poder para cambiar o adecuar su cultura corporativa. Supongamos que tenemos la cultura. Tenemos las prácticas. ¿Queremos herramientas? Pensemos cuáles se necesitan, porque no todas son iguales. Por ejemplo, podemos hacer eje en las siguientes características (Formanchuk, 2010):

- **Expresión:** Si queremos potenciar y facilitar la generación de contenidos por parte del personal. Usamos: Blogs, Twitter, etc.
- **Interacción:** Si nos interesa facilitar o potenciar la comunicación entre el personal de la empresa, crear comunidades o foros. Usamos: Facebook, LinkedIn, Friendster, MySpace, Orkut, Skyrock, Netlog, Hi5, Tuenti, etc.
- **Colaboración y formación:** Si buscamos crear instancias de colaboración y aprendizaje, abrir un espacio donde el personal pueda cooperar en la generación de contenidos, pedir ayuda o brindarla. Usamos: Wikis o marcadores sociales como Delicias o StumbleUpon.

En fin, una buena comunicación interna 2.0 será aquella en la que su cultura tenga un enfoque diferente, es decir en el cual el personal sea visto y tomado en cuenta para la formación y desarrollo diario de la empresa, con el principal elemento que es la tecnología y todos los medios posibles para facilitar el proceso de comunicación entre los miembros de una organización.

### **1.8 Rol del comunicador organizacional**

La comunicación organizacional como todas las demás áreas de una empresa necesita siempre de una persona o grupo encargada de liderar y de llevar a cabo las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos. Dentro de este campo está el director de comunicación o encargado de comunicación.

La persona o personas encargadas de esta área deben trabajar directamente con la dirección de la empresa y conocer todo acerca de ella, desde su filosofía corporativa como la misión, visión, valores hasta los temas que no sean relacionados con comunicación, esto será indispensable para un mejor desenvolvimiento.

Según Ana Arizcuren en su artículo de Buenas prácticas de Comunicación Interna, algunas de las actividades de un comunicador organizacional deben ser las siguientes (Arizcuren, 2008):

- ✓ Participará en la planificación de comunicación.
- ✓ Desarrollará los canales de comunicación para los diferentes grupos de interés.
- ✓ Fomentará la intercomunicación de los mismos.
- ✓ Establecerá procesos que garanticen que la información circule en ambos sentidos ascendente y descendente.
- ✓ Orientará en el uso correcto de la marca y de la imagen de la organización.
- ✓ Coordinará la comunicación entre las diferentes redes de comunicación o personas colaboradoras en este terreno.
- ✓ Elaborará, en colaboración con la dirección y los técnicos, los contenidos de comunicación de la identidad.
- ✓ Coordinará acciones de comunicación en eventos y convocatorias.
- ✓ Dará respuestas a la dirección sobre la marcha de los procesos de comunicación.

La cantidad de personas destinadas para dirigir un departamento de comunicación depende mucho de la cantidad de empleados existentes en la empresa. Aunque esto no sea necesariamente una regla, ya que hay algunas empresas cuya prioridad no es el enfoque de la comunicación y por ende no tienen ningún encargado de esta área, por lo general estas tareas de comunicación no se realizan o son realizadas por todos a la vez. Sin embargo en las PYMES, usualmente es una persona la encarga del manejo de las comunicación. Lo importante de este cargo es que el encargado o encargados se rijan a un plan de comunicación que permita encaminar acciones y estrategias y así poder medir y analizar estas acciones para asegurar el alcance de los objetivos y enfatizar o cambiar aspectos que sean necesarios dentro del plan para el correcto funcionamiento de este. El plan debe estar basado en el objetivo general de la organización.

## **1.9 Cultura Organizacional**

Dentro del marco de la organización, la convivencia de los seres humanos permite que se desarrolle lo que conocemos como la cultura corporativa u organizacional, mediante la cual un grupo de personas se identifica y basa sus acciones. Anteriormente se ha dicho que la comunicación es el proceso base en la formación de la organización, por lo tanto la comunicación interna es la herramienta predilecta por la cual se organiza un grupo de gente y mediante la cual se delimitan ciertos comportamientos y actitudes que por ende son en sí la cultura corporativa.

La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores (Robbins, 1987). En una definición un poco más completa se dice que la cultura organizacional es el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima, y el espíritu de empresa, junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra (Ritter, 2008).

Debido a que las organizaciones se encuentran en un medio que es cambiante, su cultura debe adaptarse a esto para subsistir. Incluso las empresas que han fracasado tiene una cultura corporativa; sin embargo lo ideal es lograr que una cultura sea lo suficientemente fuerte y flexible para poder adaptarla con el paso del tiempo. Este elemento es la clave para conocer y entender el éxito o fracaso de una empresa y es también una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las organizaciones.

Los principales encargados de construir empresas con bases firmes son los altos mandos como los gerentes o presidentes de las compañías, ellos son los líderes y por ende los responsables de reafirmar una cultura basada en valores con el contenido necesario para encaminar a comportamientos y actitudes ideales como también los pasos para lograr llegar al objetivo principal que tiene la empresa para subsistir, es decir su misión. Esta es una estrategia que debe ser tomada en cuenta por la organización con el propósito de evaluar y reconocer los valores culturales necesarios. Los mismo deben ser promovidos

y reforzados mediante un plan de acción, lo cual permite que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación (Ritter, 2008).

Es importante considerar la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y el fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar estrategias organizacionales y enfrentar un proceso de globalización y competitividad (Ritter, 2008).

### **1.9.1 Funciones de la Cultura Organizacional**

En la C.O. se identifican dos importantes funciones que se podrían considerar como principales. La primera es la adaptación de la organización al entorno y la segunda la integración interna (Dagoberto Páramo, 2009).

*“Para la adaptación al entorno, la cultura define la misión, la estrategia, los objetivos y los medios para alcanzarlos. Para facilitar la integración interna, la CO da a sus miembros un lenguaje, expresiones y categorías conceptuales comunes. La cultura define los grupos y determina cuáles son los miembros. La CO comprende también los criterios utilizados para la adquisición y distribución del poder y del estatus, las relaciones de amistad que regulan las recompensas y las sanciones sobre el comportamiento y por la ideología que da sentido a los eventos organizacionales”*(Dagoberto Páramo, 2009)

Teniendo en cuenta que la cultura organizacional es una herramienta de extrema importancia se identifican también otras funciones un tanto más concretas, útiles para la definición de la cultura en una organización:

La identificación: es la respuesta de ¿Quiénes somos? La identificación es la función que hace de la cultura la “personalidad de la organización”. Cada empresa tiene su propia personalidad que es concebida una vez que los miembros adquieren conciencia de ella, lo mismo se verá reflejado en el reconocimiento de la empresa por parte de terceros.

La integración: la función integrativa se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos. De este modo, la cultura reasegura el entendimiento básico común. Es el ¿Qué nos une?, ¿Cómo nos entendemos mutuamente?

La coordinación: responde al ¿Qué y cómo debo hacerlo yo?, ya que coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores.

Motivación: es la función del “just do it”. La cultura organizacional le da sentido al trabajo por lo que es o puede ser un potente motivador hacia el interior de la organización, legitimando al mismo tiempo el proceder hacia afuera (Ritter, 2008).

### **1.9.2 Tipos de culturas**

A partir de estas funciones se derivan las actitudes o comportamientos de todos dentro de las empresas; sin embargo existen entidades que cumplen cabalidad con las funciones y por ende crean una cultura totalmente posicionada, y otras, en cambio que al no promover su cultura en todos los puntos necesarios, generan divisiones llamadas subculturas (Ritter, 2008).

- a) Cultura dominante: es la que expresa los valores básicos que comparte la mayoría en la organización. Una cultura dominante es aquella en la que los valores centrales de la organización están claramente definidos, ampliamente difundidos, y se aceptan con firmeza. Cuanto más fuerte sea una cultura, mayor será el grado de influencia que ejercerá sobre sus miembros.
- b) Subculturas: tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes de los integrantes y suelen definirse por el nombre de los departamentos o por su ubicación geográfica.

Como se ha dicho anteriormente el principal objetivo es tener una empresa con una cultura dominante, es decir que sea aceptada por todos pero también sea capaz de adaptarse en un ambiente cambiante, típico de las organizaciones. Uno de los indicadores claros de una cultura fuerte es la poca rotación de personal en la empresa, ya que quien trabaja a satisfacción en una empresa de la cual se siente orgulloso y parte activa, difícilmente quiere dejar la organización.

Existen algunas variables adicionales que sostienen que una cultura es fuerte y funcional, y son las siguientes:

Es fuerte cuando:

1. Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos.
2. Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización
3. Los valores están jerarquizados en función de su importancia. (Ritter, 2008)

Es funcional cuando:

1. Permite la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas.
2. Motiva y compromete a sus integrantes.
3. Fomenta la integración y crea a un ambiente sano de trabajo. (Ritter, 2008)

Según el cruce de estas variables Ritter indica establece 4 tipos básicos de cultura:

**Tabla 3**  
**Tipos de culturas**

Cultura débil-disfuncional	Cultura fuerte-disfuncional
Cultura débil-funcional	Cultura fuerte-funcional

Fuente: **(Ritter, 2008)**

Elaborado por: Andrea Flores

Las características de estas culturas bases son:

**Tabla 4**  
**Características de las culturas**

	Débil	Fuerte
Disfuncional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos significados compartidos.</li> <li>• Heterogeneidad en la percepción y acción.</li> <li>• Desorientación.</li> <li>• Reactividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significados compartidos.</li> <li>• Desorientación.</li> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas.</li> </ul>
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos significados compartidos.</li> <li>• Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente.</li> <li>• Percepción poco realista.</li> <li>• Pragmatismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significados compartidos.</li> <li>• Percepción homogénea y realista.</li> <li>• Acciones concentradas y planeadas de antemano.</li> </ul>

Fuente: (Ritter, 2008)  
Elaborado por: Andrea Flores

### 1.9.3 Elementos de la cultura corporativa

Para comprender e interpretar la cultura organizacional a continuación se expondrán algunos de sus componentes o elementos (Dagoberto Páramo, 2009):

**Mitos:** están asociados con hechos o historias a manera de metáfora creadas a lo largo de la existencia de la empresa por los fundadores, con un significado simbólico, que se materializa por medio del rito.

**Creencias y tradiciones:** son las maneras como los empleados resuelven cierto tipo de problemas. Contribuyen a crear ambientes de trabajo formal, porque socializan procesos y entran en conflicto cuando se intentan cambiar las formas de hacer las cosas.



**Símbolos:** son señales que han servido para explicar, en parte, las razones del éxito de las organizaciones, otorgando sentido y significado a las acciones de las personas: premios, castigos, papel del gerente, palabras, gestos, cuadros u objetos; los cuales pueden ser fácilmente copiados, no obstante que sean reconocidos solamente por aquellos que comparten una misma cultura.

**Ritos:** son actividades programadas periódicamente con las cuales los miembros de una organización socializan las prácticas empresariales, porque además de desarrollar sentimientos positivos, se convierten en el vehículo por medio del cual se conducen los valores organizacionales y se consolida una cultura corporativa. Las ceremonias al ingresar a un nuevo empleado, la celebración de cumpleaños, los almuerzos de trabajo, por ejemplo son rituales seguidos por muchas organizaciones sin que para ella tengan una explicación racional y sin cuestionamiento alguno.

**Héroes:** son modelos de comportamiento que muchos quieren imitar; son personas que han dejado huellas significativas y positivas que mucha gente acepta y acata debido a la gran importancia que han ganado al interior de la organización, ya sea por su entrega o por su influencia carismática que contribuye a la formación de símbolos.

**Tejido cultural:** son jerarquías ocultas representadas en diversos tipos de relaciones utilizadas por los héroes e integrantes de las organización para reforzar valores, obtener información, establecer relaciones, etc.

*“Los artefactos de la cultura (signos, símbolos, ritos, etc.), se utilizan para conferir identidad a la organización, porque éstos contribuyen a forjar entre los miembros representaciones mentales y de su funcionamiento; moldean la realidad de los miembros, permiten su reconocimiento e identificación con la empresa y sobre todo, construyen puentes de comunicación donde se comparten visiones del mundo como base de la acción colectiva.”(Dagoberto Páramo, 2009)*

Una cultura organizacional establecida de la manera correcta dentro de una empresa generará un ambiente laboral idóneo para que la producción y el servicio de la empresa sea el mejor. Cuando las cosas estén bien desde adentro, desde el motor principal, entonces será reflejado su resultado en el exterior.

## **CAPÍTULO II**

### **BUDGET RENT A CAR LA EMPRESA**

#### **2.1 La empresa Budget Rent a Car**

Budget es una compañía internacional dedicada la renta de autos. Fue fundada en el año 1958 en Los Ángeles, California, en Estados Unidos por el señor Morris Mirkin y su esposa. Budget era un pequeño negocio familiar cuya flota era de 10 coches de alquiler. Cuando Budget empezó sus funciones la industria de la renta de autos era un negocio saturado por lo que su dueño el señor Mirkin tuvo que abaratar sus precios al máximo. Él se ubicó en un lugar fuera del aeropuerto que le permitió disminuir sus gastos, lo que a su vez le ayudó para poder rentar sus autos en cuatro dólares al día, y 4 centavos cada kilómetro adicional, con esto hizo hincapié en su lema de cuidar el presupuesto de sus clientes. Debido a esto el nombre de la empresa “Budget” que en español significa presupuesto(S.A., Budget, 2014).

Desde el principio la empresa fue enfocada en el servicio al cliente, viendo lo mejor para ellos y con el objetivo de facilitar el proceso de arrendamiento, principalmente cuidando el bolsillo de sus clientes. Por esta razón Budget ha buscado siempre un término medio en sus compañías al comparar sus precios con la competencia y tratar de ofrecer siempre los mejores. Dentro de dos años los cimientos de la empresa que hasta el día de hoy se conocen fueron establecidos, creciendo a partir de ahí de una manera impresionante, convirtiéndose en una de las tres marcas internacionales presente por más de 50 años en el mercado mundial(S.A., 2014).

En noviembre del 2002, una corporación gigante de Estados Unidos llamada Cedant (ahora conocida como AvisBudget Group) adquirió las operaciones de Budget y localidades de franquicia en las Américas, el Caribe, Australia y Nueva Zelanda. En marzo del 2003 Avis Budget EMEA Ltd completa la adquisición de ciertos activos de Budget Rent a Car, esto incluye los derechos para usar la marca y el nombre, junto con los acuerdos de franquicia existentes de Budget en toda Europa, Oriente Medio y África. Budget pasa a llamarse Zodiac Europe Ltd y traslada su sede a Braknell, Berkshire. (S.A., 2014)

Budget Rent a Car sigue funcionando como una marca independiente en todo el mundo. En cada uno de los países donde se encuentra su objetivo principal es ser el líder indiscutible en ofrecer un alquiler de autos de calidad al mejor precio. La red mundial de Budget incluye más de 3400 oficinas en más de 1900 localidades que cuentan con un amplia gama de autos, camiones y furgonetas, todo esto en alrededor de 128 países. Solo en Estados Unidos esta empresa está ubicada en 800 lugares, y cuenta con 21000 empleados. Entre las los sitios que se pueden encontrar en la página web están: Estados Unidos, África, Asia, Canadá, El Caribe, América Central, México, Europa, Oeste Medio, Pacífico y Sur América, en cada una de ellas Budget está en diferentes ciudades o estados, ubicada, en la mayoría, en los aeropuertos de cada localidad. (V.A., 2013).

## **2.2 Budget Rent a Car Ecuador**

Budget Rent a Car en el Ecuador empieza sus funciones en la ciudad de Guayaquil en el año 1976 y en 1978 abre su sucursal en Quito, siendo en la actualidad ésta su oficina Matriz. Revensa y Covensa fueron las empresas que manejaban esta franquicia en el país. En 1981 el dueño de Covensa y Revensa vendió la empresa al señor Roberto Isaías, en ese momento adquiere la razón social de Finamerica S. A.. En el 2008 Budget fue incautada por el Gobierno, las acciones pasaron al fideicomiso, y finalmente en el 2012 Automotores Continental compra Budget. En la época de los años 80s-90s esta organización fue la primera rentadora de autos en el país, hasta que el grupo de Maresa entró al mercado con Avis Renta a Car dejando a Budget en segundo lugar en posicionamiento de marca(Pintado, 2013).

Las agencias de Budget también se pueden encontrar en ciudades como Guayaquil, Cuenca, Manta y Salinas. Cada una de estas agencias maneja su flota independiente así como los procesos de arrendamiento. Sin embargo Budget Guayaquil está encargada de llevar los procesos contables de las ciudades Manta, Salinas, y Cuenca.

## **2.2.1 Agencias Budget Rent a Car (S.A., Budget Rent a Car, 2014)**

### **GUAYAQUIL**

#### **Oficina aeropuerto**

Dirección: Aeropuerto José Joaquín de Olmedo (Interior del Aeropuerto en la Planta baja)

Horario de atención:

Lunes a Viernes de 07H00 a 22H00

Sábados y Domingos de 7H00 a 21H00

Teléfono: (593 (04) 2169026 / 2288510

Email: aeropuerto.gye@budget-ec.com



Oficina principal Av. De las Américas,  
Guayaquil

#### **Oficina principal**

Dirección: Av. De Las Américas 900 y Alejandro Andrade

Horario de atención:

Lunes a Viernes de 8H30 a 18H30

Sábados y Domingos no hay atención al público

Teléfono: (593) (04) 2284559 / 2282400

Fax: (593) 4 22 83 656

Email: americas.gye@budget-ec.com

## **QUITO**

### **Oficina aeropuerto**

Dirección: Aeropuerto Mariscal Sucre

Horario de atención: Lunes a Domingo de 07H00 a 22H00

Teléfono: (593) (02) 2818000 / 2818040

Email: aeropuerto.uio@budget-ec.com



Oficina principal Av. Eloy Alfaro, Quito

### **Oficina principal**

Dirección: Av. Eloy Alfaro S 40-153 y José Queri.

Horario de atención:

Lunes a Viernes de 08H00 a 19H00

Sábados y Domingos de 08H00 a 16H00

Teléfono: (593) (02) 2244095/ 2237026

Email: eloyalfaro.uio@budget-ec.com

## **MANTA**

Dirección: Malecón entre Calle 16 y 17

Horario de atención:

Lunes a Viernes de 09H00 a 18H00

Sábados de 09H00 a 13H00

Domingos no hay atención al público

Teléfonos: (593) (05) 262 9919 /  
2624465

Email: [manta@budget-ec.com](mailto:manta@budget-ec.com)



Oficina Malecón, Manta

## **SALINAS**

Dirección: Av. General Enríquez Gallo (Centro Comercial Salinas Local #1)

Horarios de Atención:

Lunes a Viernes de 09H00 a 18H00

Sábados de 09H00 a 13H00

Domingos no hay atención al público

Teléfonos: (593) (04) 2770088 /  
0991821229

Email: [salinas@budget-ec.com](mailto:salinas@budget-ec.com)



Oficina Av. General Enríquez, Salinas

## **CUENCA**

### **Oficina aeropuerto**

Dirección: Av. España S/n y Elia Liut local 2ª

Horario de atención:

Lunes a Viernes de 07H00 a 20H00

Sábados de 07H00 a 15H00

Domingos de 12H00 a 20H00

Teléfono: (593) (07) 2867946 / 0980406799

Email: [aeropuerto.cue@budget-ec.com](mailto:aeropuerto.cue@budget-ec.com)



Oficina principal Av. España, Cuenca

### **Oficina principal**

Dirección: Av. España No. 10-85 entre Sevilla y la Castellana (Sector Aeropuerto)

Horario de atención:

Lunes a Viernes de 07H00 a 20H00

Sábados de 07H00 a 15H00

Domingos de 12H00 a 20H00

Teléfono: (593) (07) 2862479 / 0980406799

Email: [cuenca@budget-ec.com](mailto:cuenca@budget-ec.com)

Lo que empezó como una empresa de apenas 6 personas, al año 2014 ha crecido hasta formar una empresa sólida con 50 trabajadores entre todas sus agencias. Budget Guayaquil cuenta con dos personas como personal administrativo, una Gerente Regional y un Auxiliar Contable, también existen cinco personas encargadas del área de ventas y ocho personas encargadas del área operativa o logística entre estos un jefe de taller, un mensajero, y seis *hickers* o asistentes de logística. Adicional Guayaquil maneja el personal operativo de ventas de Manta, con dos representantes de ventas y un asistente de logística, Salinas con un representante de ventas y un asistente de logística y Cuenca con un representante de ventas y dos asistentes de logística. Budget Quito para enero del 2014 cuenta con un personal de 26 personas (Quirola, 2014).

La flota de autos que maneja esta empresa a nivel nacional es de 285. Estos vehículos son todos de marca Chevrolet, esto debido a que Automotores Continental es el dueño de Budget Ecuador. En la ciudad de Quito entre la agencia Matriz y la del aeropuerto existen 125 autos, en Guayaquil entre las dos agencias cuentan con 126, Manta tiene una flota de 15 autos y Cuenca 10, mientras que en Salinas apenas se cuenta con 9 carros (SIAC, 2013).

### **2.3 Budget Rent a Car Quito**

En el año de 1978 Budget empezó sus funciones en la ciudad de Quito, al principio estas oficinas manejaban seis personas, dos representantes de ventas, dos personas para logística, una supervisora de operaciones y el Gerente General. La flota de autos para el negocio era de apenas 10 carros. Al pasar de los años Budget fue tomando importancia dentro del país y debido a que era la primera gran empresa dedicada a este negocio creció de una manera excelente.

Esta empresa cuenta hasta el día de hoy con 26 personas laborando en la ciudad de Quito. Tres personas ubicadas en puestos gerenciales, como la gerencia general, gerencia administrativa y gerencia operativa. Una persona encargada del área de sistemas, que incluso es el encargado de mantener en pie el sistema utilizado en las demás ciudades. Están también 3 personas del área contable y administrativa. Existen 8 personas encargadas del área de



ventas, 3 de ellas ejecutivos comerciales y 5 representantes de ventas. Trece personas trabajan en el área de operaciones, un jefe de operaciones liderando a 8 asistentes de logística, y para esta área también se cuenta con una persona encargada de la limpieza y un mensajero. En la actualidad se tiene una flota de alrededor de 125 autos para esta ciudad. Existen dos oficinas de Budget en Quito, la matriz ubicada en sector del Batán, en la Av. Eloy Alfaro y José Queri, y la otra oficina ubicada a un kilómetro del actual Aeropuerto de Quito. A pesar de llevar el segundo lugar en alquiler de vehículos, esta organización sigue siendo considerada prestigiosa y como su nombre lo indica, en inglés, tiene la finalidad de servir a clientes conscientes de optimizar su presupuesto, dando siempre lo mejor para que el cliente supere las expectativas en su alquiler de auto (Pintado, 2013).

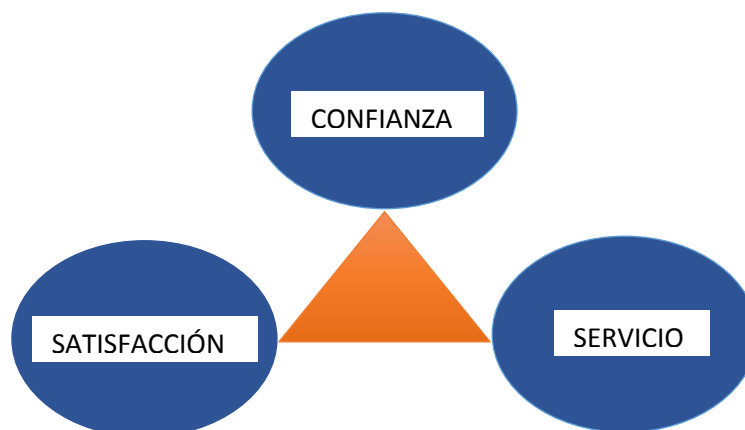
### 2.3.1 Filosofía corporativa (Paola Sánchez, 1999)

**Misión:** Ofrecer productos de calidad, un servicio profesional agradable y de gran valor agregado que genere en los clientes la confianza de que Budget es su mejor elección en alquileres de vehículos.

**Visión:** Ser una empresa de renta de vehículos que crece orientada en ofrecer un servicio eficiente a todos sus clientes en cada oportunidad de alquiler.

#### Valores

**Gráfico 2.**  
**Valores**



Elaborado por: Andrea Flores

## **Compromiso con el cliente**

- Énfasis en calidad y servicio.
- Orgullo de ser quiénes somos y cómo trabajamos.
- Dedicación para hacer de esta una gran empresa donde trabajar.
- Conciencia que la rentabilidad es la base de nuestro crecimiento.

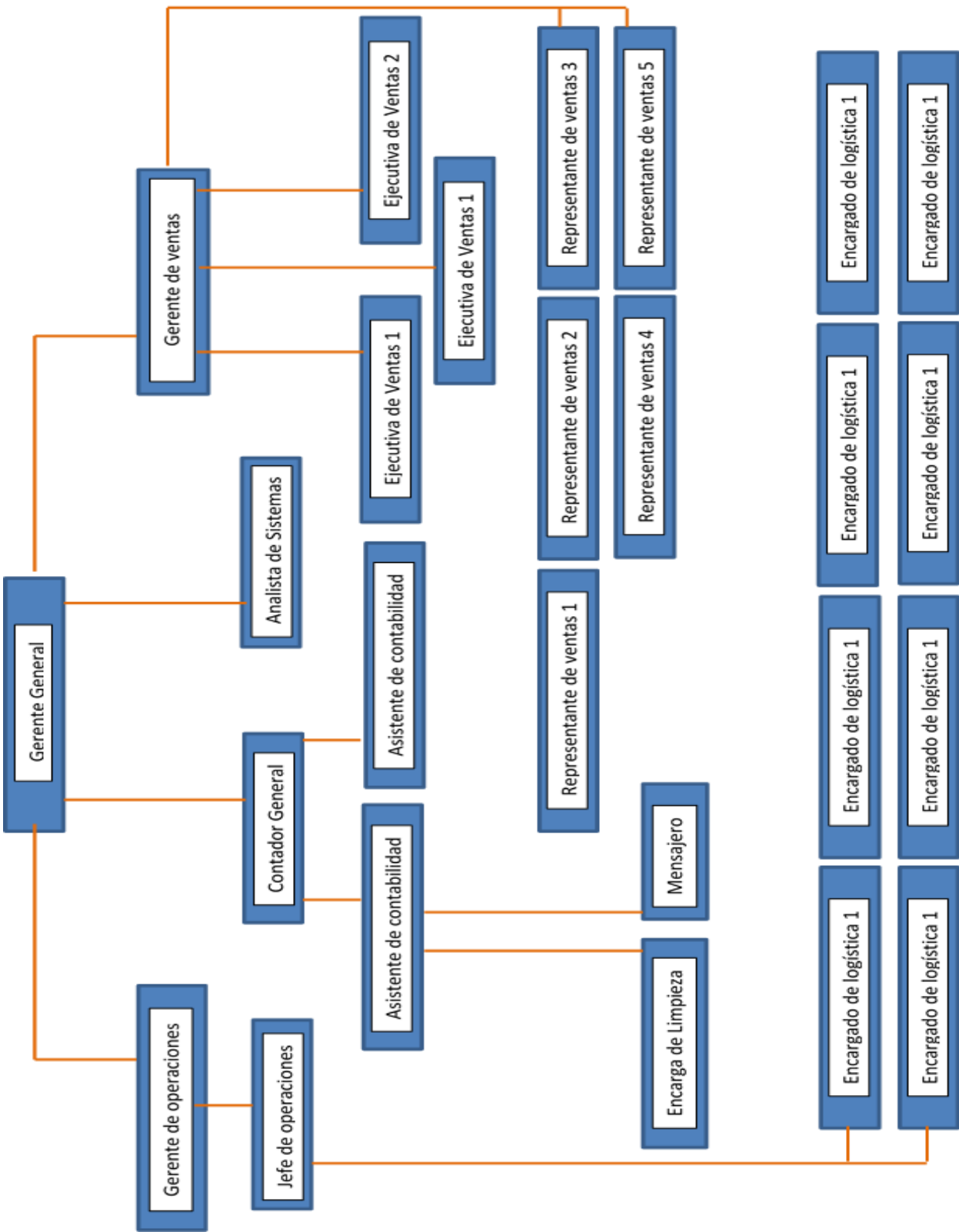
## **Objetivo**

El objetivo de Budget Rent a Car es facilitar el alquiler de vehículos, optimizando recursos, tiempo y dinero para nuestros clientes.

## **Estrategias**

- Ofrece tarifas especiales de acuerdo al tiempo de renta y cantidad de vehículos.
- Alquiler de vehículos de manera ágil y rápida
- Sustitución del vehículo cuando sea requerido por el cliente y lo ameriten las circunstancias.
- Tener una amplia flota de vehículos que se ajusta a las necesidades de nuestros clientes.
- Servicio de emergencia las 24 horas del día.
- Ofrecer coberturas de seguros completos.
- Facilidades de crédito disponibles.
- Personal bilingüe para atención al cliente.

2.3.2 Organigrama Quito-Matriz



Elaborado por: Andrea Flores

### **2.3.3 Productos o servicios**

#### **a) Renting**

El renting es un producto financiero a través del cual se garantiza la utilización de uno o varios vehículos 0 km de cualquier modelo, es la solución operativa más rentable para la administración de flota de vehículos de una empresa.

##### Características

- Servicio todo incluido
- Período de renta de 1 a 3 años
- Hasta 50000 kilómetros anuales.
- Cualquier modelo de vehículo
- Renta incluye trámites de revisión, matrícula y seguros.

##### Ventajas financieras

- Empresas no registran endeudamiento.
- No consume líneas de crédito.
- No desvía recursos hacia temas no inherentes al giro del negocio.
- Mejor liquidez de la empresa.
- Facturas 100% deducibles de impuestos.

##### Ventajas administrativas

Al hacer renting las empresas se liberan de cargas operativas en términos de:

- Digitación de múltiples facturas.
- Pago a varios proveedores.
- Cotización y compra de repuestos.
- Administración y control de flota.

#### **b) Budget Business Program**

Es una herramienta que facilita la ejecución de tareas a las empresas que requieren de movilización en vehículos livianos por periodos diarios, semanales o mensuales; sin que el mantenimiento de las unidades, trámites de revisión, matriculación, renovación de SOAT, contratación póliza de seguro y/o servicio de rastreo satelital, o remplazo de unidades siniestradas, tengan que

construirse en motivo de preocupación; pues de ellos nos encargamos, esta es nuestra tarea.

### Beneficios

- Tarifas especiales de acuerdo al tiempo de renta y cantidades de vehículos.
- Renta de vehículos por medio de una orden de pedido de alquiler.
- Reemplazo del vehículo.
- Amplia flota de vehículo que se ajustan a sus necesidades.
- Vehículos amparados por una póliza de seguros.
- Facturación directa con entrega a su empresa.
- Servicio de emergencia 24 horas del día.
- Conductor adicional autorizado sin recargo.
- Crédito para cancelaciones de acuerdo a convenio.

#### **c) Auto sustituto-sustitución de vehículos.**

Este producto está pensado en satisfacer las necesidades de los clientes de aseguradoras, concesionarias o talleres en general cuando por motivos de fuerza mayor se ven obligados a quedarse sin movilización mientras su vehículo se encuentra en reparación por mantenimiento, siniestros o garantías.

#### **d) Turismo o negocios. Rentas directas (walkins)**

A través de este producto en Budget Rent a Car se busca que los viajes de negocios sean más rentables y que los viajes por turismo o familiares sean más placenteros.

Budget Rent a Car cuenta con una eficiente red de agencias en las principales ciudades del país, con lo que se garantiza a los clientes una mejor atención donde quiera que se encuentren.

#### **Agencias a nivel nacional.**

- Quito
- Guayaquil
- Cuenca
- Manta
- Salinas

### **e) Agencias de viajes y hoteles**

En Budget Rent a Car queremos ser un importante socio comercial para los hoteles y agencias de viajes a través del aporte de una flota de más de 260 vehículos y un excelente servicio dirigido a sus clientes finales.

Hemos desarrollado productos que le darán un valor agregado a las necesidades de movilización a sus clientes y huéspedes, generando mejores ingresos para sus negocios.

#### **Estrategias**

- Desarrollo de incentivos contantes dirigidos a los colaboradores de las diferentes agencias y hoteles
- Promociones especiales
- Descuentos.

#### **Adicionales**

Como adicionales existe en Budget el alquiler de GPS, sillas de bebé o conductores adicionales que permiten que el cliente experimente una renta de auto más confortable y seguro.

### **f) Reservas internacionales**

Mediante este servicio ofrecemos a nuestros clientes la oportunidad de realizar sus reservas en el extranjero, principalmente en los Estados Unidos. Ayudamos a que el proceso sea más rápido y que el cliente solo tenga que llegar al destino para recoger su auto adelantando todo el papeleo en el Ecuador.

### **g) Alquiler de vehículos ON LINE.**

A través de la página Web [www.budget-ec.com](http://www.budget-ec.com) los clientes pueden de manera sencilla navegar y realizar reservas On-line así como conocer de ofertas y promociones.

### **h) Página de Facebook**

Por este medio las personas tienen la posibilidad de indicar que la página de Budget les gusta y hacerse fan para conocer de promociones, productos y servicios de una manera más rápida y con información a tiempo.

<https://www.facebook.com/pages/Budget-Rent-a-Car-Ecuador/119734081453324?fref=ts>

#### 2.3.4 Logotipo



## **2.4 Una mirada analítica a la empresa**

Desde sus inicios en el país hasta el día de hoy dentro de la Empresa Budget Rent a Car no se ha tomado en cuenta la comunicación ya sea como una estrategia de trabajo o como un departamento. La comunicación interna dentro de la empresa no existe, al menos no de una manera formal, guiada y dirigida por alguien en particular. A inicios del 2014 algunas estrategias de marketing han sido incorporadas, para ayudar en su totalidad a la comunicación externa como por ejemplo el uso de la publicidad o el restablecimiento de la página de Facebook para llegar a más público. Sin embargo todos estos procesos comunicativos se llevan a cabo fuera de la empresa por personas y empresas ajenas a Budget.

El objetivo de este estudio es dar a conocer la necesidad que enfrenta la empresa de que la comunicación interna pueda ser coordinada y gestionada de manera propicia para el beneficio de todos los trabajadores. El talento humano ha empezado a experimentar un malestar general a causa de problemas que con el tiempo la empresa ha ido acarreando. En un comienzo con un número de personal menor los procesos podían ser controlados por todos y no era necesario mayor conocimiento; sin embargo la actualidad ya no perdona este tipo de errores, y salen a la luz aquellos elementos que no se priorizaron durante años, reflejados como problemas cada vez más acentuados. Como evidencia de esto se toma el comentario emitido por una de las personas encuestadas, que afirma lo siguiente: “La existencia de irregularidad al recibir información es debido a la forma tan precaria del manejo de procesos de la empresa.”

Dentro de esta empresa las relaciones interpersonales y el clima laboral han ido deteriorándose, provocando así la división del personal en grupos, el desinterés en el trabajo, y la falta de identidad de los colaboradores con la compañía, caracterizando a su cultura corporativa como ignorante, misteriosa, evasiva y disfuncional.



## **CAPÍTULO III**

### **DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA BUDGET RENT A CAR-QUITO**

#### **3.1 Introducción**

Un diagnóstico de comunicación es un proceso mediante el cual se logra reconocer las necesidades, debilidades, fortalezas y oportunidades comunicacionales tanto de un público interno como externo de determinado sector organizacional. El diagnóstico ofrece una mirada general de la situación de comunicación en un momento dado, a través del uso de herramientas tanto cuantitativas como cualitativas que miden en qué punto de la comunicación interna o externa se encuentra determinada compañía. Gracias al diagnóstico se puede contar con un punto de partida como referencia para iniciar cualquier proceso de comunicación en una organización.

Los objetivos del diagnóstico de comunicación son los siguientes (Brandolini A., 2009):

- El diagnóstico brinda la posibilidad de detectar las necesidades específicas en materia de comunicación que presenta una empresa. Por ejemplo, qué mensajes son prioritarios para transmitir, cuáles son las urgencias y cuándo pueden implantarse.
- Sondea la opinión de los públicos internos acerca de cómo es la comunicación y qué es lo que se espera de ella, como también cuáles son las expectativas en cuanto a la organización.
- La instancia del diagnóstico también sirve de apoyo a la gestión de la compañía. Para comunicar objetivos y revelar las opiniones de los integrantes.

En el siguiente documento se presentarán los resultados del diagnóstico de comunicación interna realizado en la empresa Budget Rent a Car, sucursal Matriz ubicada en Quito.

Siendo una organización que tiene vida dentro del país desde hace más de treinta años, nunca se han priorizado los procesos comunicativos, por lo tanto,

y debido a los últimos cambios, los problemas en este ámbito se han hecho más evidentes. La información no llega a todos los empleados, y a la vez, si se la comparte es más de manera informal, por lo que no es vista de manera seria sino como simples rumores. Tampoco existe un desarrollo comunicacional ya que todo se queda en transmitir información, no les interesa el *feedback*.

En este diagnóstico el principal paso es conocer la percepción que tiene el personal de Budget acerca de la manera en que se genera y se difunde la información, tomando en cuenta a los emisores y receptores de mensajes como también los medios y canales por los que se difunde. También es indispensable saber qué tan conocida es por todos la filosofía corporativa de la empresa y el porqué del estado actual cultura organizacional.

Para este proceso se realizó una encuesta a los 25 colaboradores que trabajan en la matriz. Luego de obtener los resultados se escogió a 3 personas una de cada nivel, gerencial, administrativo y operativo y se aplicó una entrevista a profundidad acerca de los la percepción de cada uno en cuanto a los resultados antes obtenidos y con el fin de explicar y profundizar los datos. Como siguiente paso se analizaron todos los resultados obtenidos para, por último, establecer conclusiones y recomendaciones sobre el estudio.

Considero de suma importancia la recolección de estos datos y la realización del diagnóstico, ya que una vez que se sepa el estado comunicacional actual de la empresa, este puede servir de hincapié para futuras tomas de decisiones en la organización. Esto seguramente ayudará a obtener un mejor desenvolvimiento laboral por parte de todos, con procesos estratégicos de comunicación que difundan la información igualmente por los canales ideales y de esta manera fomentar una cultura corporativa basada en la misión, visión, valores y objetivos reales.

### **3.2Objetivos**

#### **a) General**

- Determinar el estado de la de comunicación interna de la empresa Budget Rent a Car en Quito.

#### **b) Específicos**

- Identificar el tipo de información, los medios y las formas de comunicación que se utilizan en la empresa.
- Determinar el nivel de conocimiento sobre la filosofía corporativa que tienen los colaboradores de la empresa
- Visualizar las posibles estrategias comunicacionales que permitirán gestionar óptimamente la comunicación en la empresa.

### **3.3 Metodología**

Para este estudio lo primordial es contar con métodos cuantitativos y cualitativos que arrojen resultados para conocer la cantidad de repuestas pero también el trasfondo de ellas. En este caso se aplicó como técnica del método cuantitativo una encuesta con preguntas cerradas para obtener respuestas que indiquen la cantidad o el porcentaje favorable o desfavorable sobre el tema, y al mismo tiempo emplear una técnica pasiva dentro de la misma encuesta, aplicando preguntas abiertas para aclarar, comprobar y entender el porqué de algunas respuestas. Fueron realizadas 25 encuestas, para el número total de colaboradores en ese momento.

La técnica del método cualitativo que se utilizó es la entrevista abierta y a profundidad dirigida a tres colaboradores para analizar los resultados obtenidos a nivel cuantitativo.

Como técnica pasiva se utilizó la revisión de documentación de la empresa para la recolección de datos e información sobre la historia y las características de la organización.

### **3.4 Análisis de resultados**

Para la realización de este diagnóstico se tomó en cuenta a todas las personas que trabajan para Budget en su Matriz en Quito, 25; a pesar de esto, por motivos distintos 5 de estas personas no estuvieron en la semana que se hizo la encuesta por lo que el número total de encuestados fue de 20; el 80% de los colaboradores.

**Tabla 5.**  
**Perfil de los encuestados**

<b>Edad:</b>	<b>18-30</b>	7	35.00%	<b>100%</b>
	<b>31-43</b>	6	30.00%	
	<b>44-55</b>	7	35.00%	
	<b>56-68</b>	0	0.00%	
	<b>Más de 60</b>	0	0.00%	
	<b>TOTAL</b>	20	100%	

<b>Género:</b>	<b>Masculino</b>	13	65.00%	<b>100%</b>
	<b>Femenino</b>	7	35.00%	
	<b>TOTAL</b>	20	100%	

<b>Cargo:</b>	<b>Gerencial</b>	2	10.00%	<b>100%</b>
	<b>Administrativo</b>	3	15.00%	
	<b>Operacional</b>	8	40.00%	
	<b>Comercial</b>	7	35.00%	
	<b>TOTAL</b>	20	100%	

<b>Tiempo que trabaja en Budget:</b>	<b>Menos de un año</b>	6	30.00%	<b>100%</b>
	<b>1-5 años</b>	5	25.00%	
	<b>6-11 años</b>	4	20.00%	
	<b>12-17 años</b>	1	5.00%	
	<b>Más de 17 años</b>	4	20.00%	
	<b>TOTAL</b>	20	100%	

Elaborado por: Andrea Flores

Como perfil de los encuestados se puede determinar que el personal está entre 18-55 años con casi un tercio cada rango por lo que se puede decir que hay una combinación de talentos jóvenes y adultos lo que demuestra que la juventud y experiencia pueden ser una buena fórmula en la empresa. Existe mayoría de empleados de género masculino superando por un 30 % al femenino. Los cargos más ocupados en la empresa son el de operaciones y el comercial, el primero es encargado de la logística, es decir de mantener los autos en perfecto estado para ser rentados. En este grupo se encuentra solo personal masculino, se dedican al lavado, revisión y mantenimiento de autos. El siguiente nivel con más ocupación es el comercial, dentro de este se ubican

los colaboradores que tienen el primer contacto con el cliente y son los responsables de la renta de los autos, apertura y cierre de contratos. Cinco personas son las encargadas de este proceso; además se cuenta con dos ejecutivas de ventas quienes son encargadas de conseguir clientes jurídicos para rentas a corto o largo plazo, estas personas mantienen la cartera de clientes. El siguiente cargo es ocupado por el personal de administración, aquellos que se encargan de llevar un registro diario de lo que hace la empresa, es decir contabilidad, finanzas y recursos humanos, una persona para cada puesto. Tenemos también dentro de este cargo a una persona encargada del área de sistemas. Por último está el cargo gerencial dividido en tres niveles distintos, Gerencia General, Gerencia Comercial y el Gerencia Operacional, en esta encuesta participaron dos de ellos, con excepción del Gerente General.

### Filosofía organizacional

**Tabla 6.**  
**¿Conoce usted los siguientes elementos de la filosofía organizacional?**

	VARIABLE	N° DE PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Misión</b>	<b>Sí</b>	4	20%
	<b>No</b>	16	80%
	<b>TOTAL</b>	20	100%
	VARIABLE	N° DE PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Visión</b>	<b>Sí</b>	4	20%
	<b>No</b>	16	80%
	<b>TOTAL</b>	20	100%
	VARIABLE	N° DE PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Objetivo</b>	<b>Sí</b>	10	50%
	<b>No</b>	10	50%
	<b>TOTAL</b>	20	100%
	VARIABLE	N° DE PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Valores</b>	<b>Sí</b>	8	40%
	<b>No</b>	12	60%
	<b>TOTAL</b>	20	100%

Elaborado por: Andrea Flores

**Tabla 7.**  
**Conocimiento general de la filosofía**

<b>CONOCIMIENTO TOTAL DE LA FILOSOFÍA</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>TOTAL PORCENTAJE</b>
<b>Sí</b>	32.5%
<b>No</b>	67.5%
<b>TOTAL</b>	100%

Elaborado por: Andrea Flores

Dentro de la filosofía organizacional de esta empresa se pudo encontrar, incluso en papelería formalizada, la misión, la visión, el objetivo y los valores. Los mismos que al ser consultados a los colaboradores para comprobar el conocimiento de la gente acerca de la filosofía empresarial obtuvieron un resultado generalizado de desconocimiento de un 67.5 en promedio al hacer la suma de todas las variables. Esta cifra señala que la mayoría de empleados de Budget no conoce su filosofía y por lo tanto es un problema evidente. En la encuesta estas preguntas tuvieron a su vez preguntas de comprobación con lo cual se pretendía verificar el nivel de conocimiento de aquellas personas que contestaban afirmativamente.

Tanto la misión como la visión de la empresa son desconocidas por un 80% de los colaboradores, y de estos la mayoría nunca habían tenido un acercamiento o una inducción sobre el tema. Aquellas personas que contestan afirmativo a las preguntas acerca de la cultura, redactan en las preguntas de comprobación lo que para ellos sería la misión y visión de la empresa; sin embargo casi ninguna de estas respuestas es la adecuada. Ej: “la misión es servir al cliente siempre de la mejor manera para que regrese.”, “la visión de Budget es ser la mejor empresa en alquiler de autos”. En la realidad la misión y visión de Budget que están estipuladas hasta hoy son las siguientes:

**Misión: *Ofrecer productos de calidad, un servicio profesional agradable y de gran valor agregado que genere en los clientes la confianza de que Budget es su mejor elección en alquiler de vehículos.***

**Visión: Ser una empresa de renta de vehículos que crece orientada en ofrecer un servicio eficiente a todos sus clientes en cada oportunidad de alquiler.**

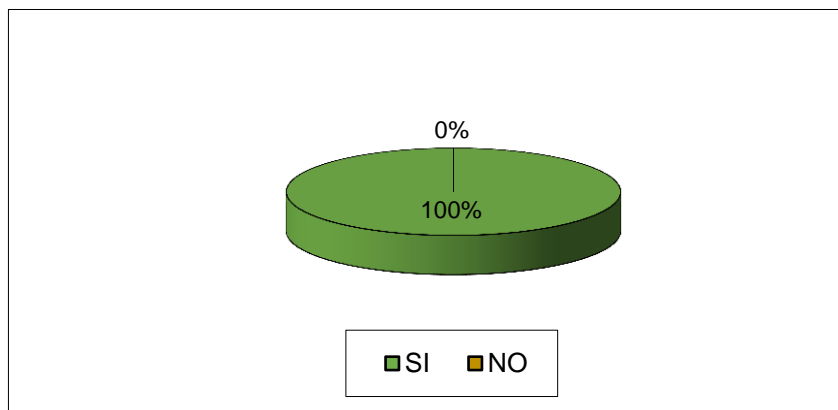
Otro elemento primordial de la cultura corporativa es el objetivo general de la empresa, aquel para el cual todos los colaboradores deberían trabajar para conseguirlo. Sin embargo en esta empresa este objetivo es desconocido por el 50% de los trabajadores, lo que deriva en el hecho lamentable de que el personal no sepa para qué sirve en realidad su trabajo y que clase de aporte está dando a la empresa.

Las preguntas de comprobación para aquellos que señalaron positivo al conocimiento del objetivo tiene este tipo de respuestas: “el objetivo principal es la atención al cliente”, “el arrendamiento de autos” “servicio”. De acuerdo a esas respuestas y comparándolas con el objetivo real **facilitar el alquiler de vehículos, optimizando recursos, tiempo y dinero para nuestros clientes**, se puede afirmar que el desconocimiento es incluso mayor al 50%. Para los colaboradores el hecho de ser una empresa rentadora de autos implica que el objetivo general sea ese mismo; y por supuesto que lo es, sin embargo, el hecho de que el objetivo real involucre las palabras facilitar y optimizar el arrendamiento le da el verdadero sentido a la empresa. Las acciones de todos los colaboradores deberían girar en torno a ese objetivo para entender que el servicio al cliente debe ser para darle los mejores resultados en alquiler de autos, es decir este objetivo será el que diferencie a una empresa que ofrece el mismo servicio de otra.

Por otro lado los valores de la empresa que son elementos que definen una cultura, en este caso los desconoce 60 por ciento del personal. El desconocimiento de los valores es indicador de una cultura débil, ya que estos definen el comportamiento organizacional que con una cultura fuerte fomenta, el seguimiento de un mismo objetivo con un mismo enfoque, la cultura débil que no practica sus valores refleja contradicciones entre el decir y el hacer puesto a que cada integrante de la organización actuará de forma individual sin perseguir el trabajo en equipo que se refleja en la fuerza y la unión. Los tres principales valores de Budget son: **confianza, puntualidad y servicio.**

Con un desconocimiento de la filosofía corporativa de un 67.5% se puede evidenciar el problema que enfrenta Budget. Para conocer la perspectiva de los empleados se realizó también una entrevista a tres personas de niveles distintos en la empresa. Al preguntarles sobre el por qué creen que existe este desconocimiento manifestaron que: “No hay una estructura organizacional con un departamento específico para el manejo de esta información”, “esto se debe a la falta de comunicación porque todos estamos aquí trabajando por un beneficio económico pero no sabemos por qué razón trabajamos. Algunos si pueden saberlo pero lo mayoría no”, “Falta una buena comunicación en todos los niveles de la empresa, no hay un proceso claro de comunicación organizacional.” En general el mayor problema es que no existe un buen manejo de la información porque no hay una persona o un departamento encargado de llevar a cabo estos procesos. La información de la filosofía organizacional no es compartida ni publicada, sino que más bien es tratada sin importancia, no es valorizada.

**Gráfico 3.**  
**¿Conoce el objetivo de su labor en la empresa?**



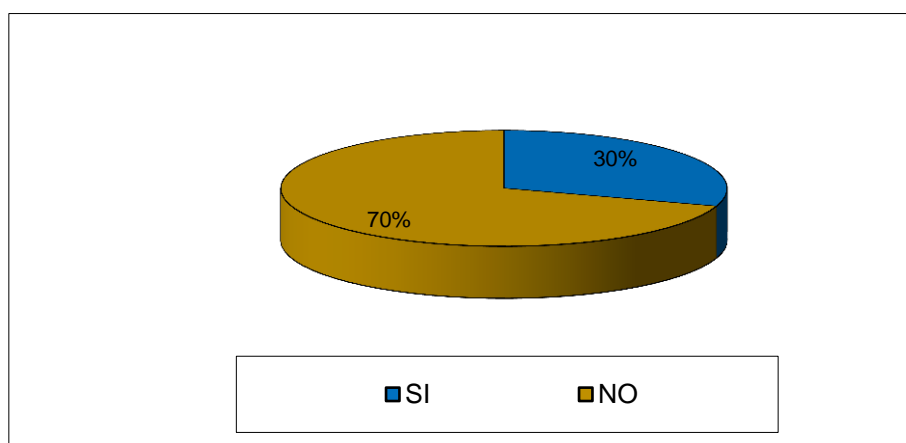
Elaborado por: Andrea Flores

Al igual que el objetivo general, existe un objetivo específico de cada cargo, éste no está especificado en ningún documento legal; sin embargo el 100% del personal es consciente de lo que debe realizar para cumplir su labor. Este aspecto es positivo, ya que se puede destacar que cada persona es



responsable y sabe lo que debe realizar a diario, al menos para cumplir una meta específica.

**Gráfico 4.**  
**¿Tuvo algún tipo de inducción para conocer la filosofía de su empresa?**



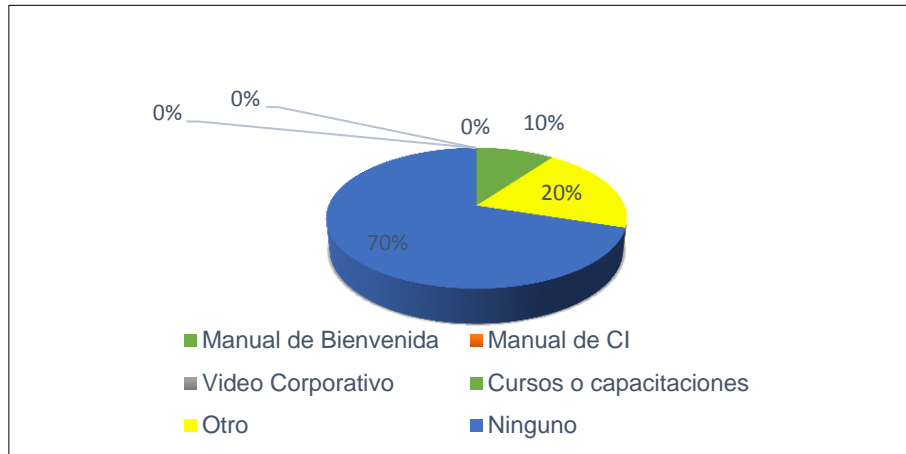
Elaborado por: Andrea Flores

Como se puede observar la mayoría de los empleados no ha tenido ningún tipo de inducción para conocer sobre la filosofía corporativa, es decir no saben qué quiere la empresa o hacia dónde va o qué objetivos quiere alcanzar. Aquí se puede identificar la falta de difusión de la filosofía corporativa para generar un sentido de pertenencia e identificación de los colaboradores. Los puntos de vista de algunos trabajadores acerca de estos resultados, como por ejemplo Antonio Chapi colaborador en el área operativa señaló, “Pienso que entre menos nosotros sepamos más tranquilos están los jefes porque a ellos no les interesa que nosotros avancemos sino que nos quedemos en el puesto que estamos.”

Esta empresa tiene una gran deficiencia y es que no cuenta con una persona o departamento responsable de manejar esta información por lo tanto la importancia de este y algunos temas comunicacionales pasan por alto. Uno de las cosas que permite realizar la comunicación interna es la implicación del personal (Brandolini A., 2009), es decir promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía con el trabajo en equipo, pero en este caso si no se hace ningún tipo de actividad o no se toma

en cuenta la importancia que tiene el compartir la información de la filosofía con todos los empleados, se genera incertidumbre e ignorancia.

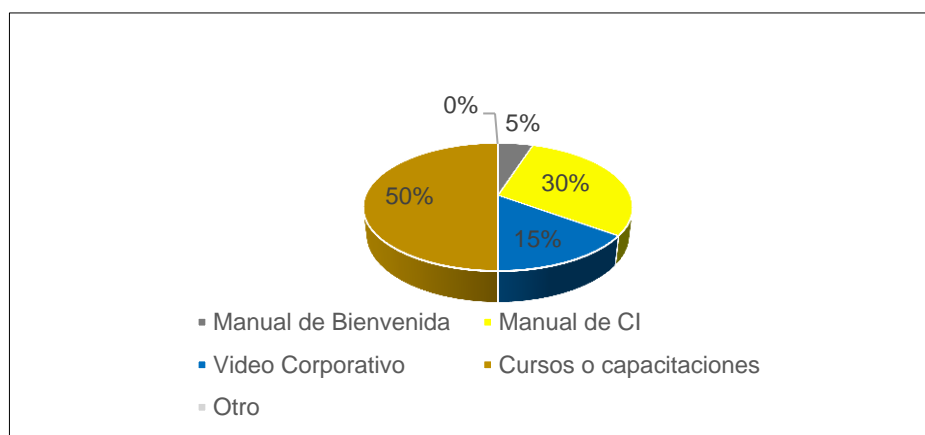
**Gráfico 5.**  
**¿Por qué medios recibió usted la información sobre la filosofía organizacional?**



Elaborado por: Andrea Flores

Solo un 20% del personal dice que sí recibió inducción para conocer la filosofía y lo hizo mediante charlas sin recibir un material impreso o audiovisual de apoyo, por lo que incluso algunos de ellos no podían recordar nada acerca de la filosofía. Este indicador consta en la opción “otro”, en dónde los encuestados pusieron como descripción “charlas”. Un 10% tuvo una introducción a la empresa mediante cursos o capacitaciones, realizados dentro de la empresa, por una colaboradora.

**Gráfico 6.**  
**¿Por qué medios considera que debería conocer la filosofía organizacional?**

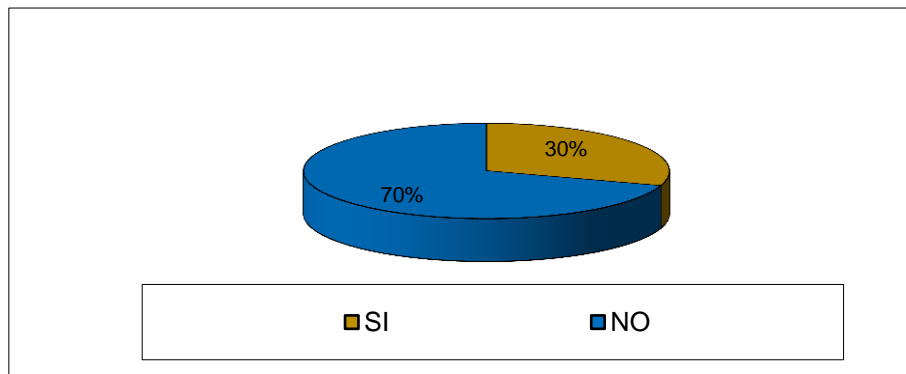


Elaborado por: Andrea Flores

La mitad de los empleados, en este caso, considera que prefiere recibir esta información por medio de procesos pedagógicos interactivos en cursos y talleres. Un 15% de ellos piensa que la forma idónea de acercarse a la filosofía corporativa es mediante un manual de comunicación interna, que contenga además de esta información las políticas por las cuales se deba proceder en el ámbito comunicacional. Solo un 5% indican que un video corporativo sería una buena herramienta, y por último el manual de bienvenida el cual una persona indicó que sería el medio por el cual se debería difundir esta información.

Con esto se puede deducir que la capacitación para las personas que trabajan en esta empresa es una alternativa segura que se puede aplicar; sin embargo considero que es oportuno también el uso de algunos elementos que complementen la inducción, tales como el manual de comunicación o un video corporativo. Sin embargo también, vale señalar que la filosofía corporativa no va a ser internalizada solo por un curso o charla, sino que debe ser recordada periódicamente para asegurar que los colaboradores se han apropiado de ella en la vida laboral.

**Gráfico 7.**  
**¿Ha recibido alguna vez algún tipo de capacitación o curso proporcionado por la empresa para su crecimiento profesional?**



Elaborado por: Andrea Flores

A continuación se puede observar que para un gran porcentaje de los trabajadores de Budget no se ha proporcionado ningún tipo de capacitación o actualización profesional que les ayude en su crecimiento profesional. Esto podría ser indicio de que los directivos no ven interés en que sus colaboradores puedan desarrollar o mejorar sus conocimientos y competencias para que sean más eficientes a la hora de desempeñar sus cargos o incluso para tener la posibilidad de ascender.

Existe sin embargo una tercera parte de empleados a quienes alguna vez sí les dieron algún tipo de capacitación. Los encuestados, en su mayoría ocupantes de cargos comerciales, indican que estos eventos a los que asistieron fueron en manejo de clientes y técnicas de ventas en la Cámara de Comercio hace aproximadamente 6 años.

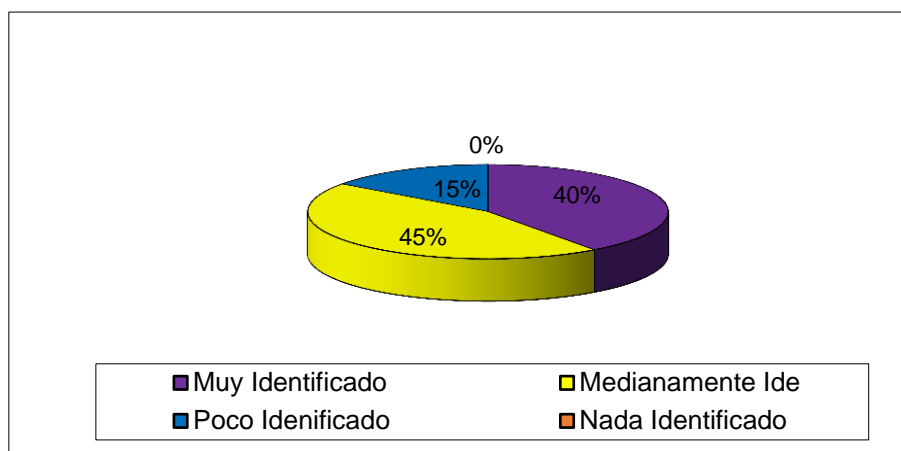
En cuanto a esto el gerente comercial Santiago Naranjo indica que *“existía una ausencia de trabajo a través de un plan estratégico con objetivos claros y responsables. Ahora se está trabajando a través de un plan de mercadeo y se han considerado capacitaciones. Creo que con los resultados que muestra la encuesta se debe considerar un plan o campaña de comunicación en la organización”*. Esto refleja que existe bastante trabajo por hacer en cuanto a la formación de personal, especialmente para que se desarrolle el mismo personal de la empresa y no exista un exceso de rotación, como ha venido

pasando en estos últimos años. El hecho de capacitar a los colaboradores de una empresa y de dedicarle tiempo para su constante desarrollo demuestra el interés en ellos aparte de ser una forma de motivación.

Según el artículo “Director de la Felicidad” de Silvia Albán publicado en la revista EconoMundo, existen varios aspectos que las empresas deberían tomar en cuenta para cumplir con sus propios objetivos, algunos de estos aspectos señalan lo siguiente: Las empresas deben invertir en capacitación, de esta manera se podrán identificar capacidades, fortalezas, talentos de cada persona. Apoyar y recompensar los esfuerzos colectivos e individuales. Promover prácticas de colaboración en vez de competencia(Hurtado, 2014).

Dentro de Budget se vive un ambiente de conformismo, no existe pro actividad ni dinamismo, ya que los empleados no son motivados de ninguna forma. Son básicamente contratados para hacer lo que deben pero no para ver con una perspectiva de futuro que busque el porqué de las cosas, tampoco tienen esperanzas de crecer, avanzar o evolucionar en la empresa. Por esto la rotación de personal se hace frecuente, sobre todo en puestos operativos y comerciales, donde la gente está sometida a distintas presiones de trabajo, por ejemplo, labores duras y sacrificadas como el cuidado de los carros, tener que lavarlos en sol o lluvia intensos, trabajar fuera del horario normal para asistir a clientes que tengan problemas con los autos, sacrificar en el tiempo de familia los fines de semana y feriados por servir a la empresa. Estas personas son las que deberían tener incluso motivaciones extras, y no solo económicas sino reconocimientos del trabajo que apuntalen su autoestima y deseos de permanecer en la empresa. De esta forma el personal no rotaría tanto y al igual este no sería un factor de egresos para Budget. Dedicarles a los colaboradores más que un sueldo traerá mejores recompensas en el trabajo, un personal capacitado, y motivado será más dedicado, proactivo y servicial. Sin duda son varios los autores que en la actualidad señalan que el activo más importante de las empresas es el talento humano.

**Gráfico 8.**  
**¿Se siente usted identificado con Budget?**



Elaborado por: Andrea Flores

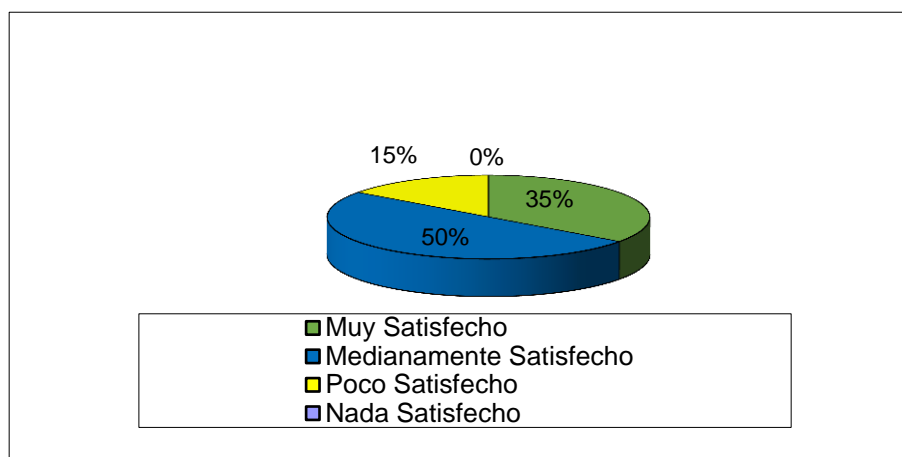
Más de la mitad de los entrevistados coinciden con estar identificados con la empresa. Este es un aspecto positivo a destacar, ya que la identificación promueve un mejor desenvolvimiento por parte de los colaboradores en la empresa. Sin embargo no hay que olvidar que existe un 15% que se siente poco identificado con Budget, por lo que sería necesario trabajar para lograr que la mayoría de los trabajadores se identifique con la empresa, esto influiría para obtener un mejor clima laboral y relaciones interpersonales oportunas. Esto significa tener sentido de pertenencia y a ello hay que apuntar con estrategias y tácticas de comunicación internas.

Para un mejor resultado de identificación se debe trabajar conjuntamente con los elementos de la cultura corporativa, ya que como se apreció anteriormente la mayoría del personal no conocía estos elementos. Un colaborador del sector administrativo explica que *“la insatisfacción es justamente por la falta de comunicación, desconocimiento de los valores de la empresa, pero sobre todo falta de objetivos claros, ausencia de metas y falta de seguimiento.”* El trabajo conjunto de los empleados con los elementos corporativos que ofrece Budget puede elevar el nivel de identificación a *muy identificados*, y esta debe ser la meta a alcanzar por parte de la gerencia.

*“Se ha comprobado que un ambiente de trabajo tranquilo, estable y seguro ayuda a generar en el colaborador una identificación del cien por ciento con la visión y la misión de la empresa, además de que trabajará a conciencia y responderá de*

*manera positiva a lo encomendado por sus superiores lo cual genera también el aumento de la productividad”(Hurtado, 2014)*

**Gráfico 9.**  
**¿Se siente satisfecho trabajando para Budget?**



Elaborado por: Andrea Flores

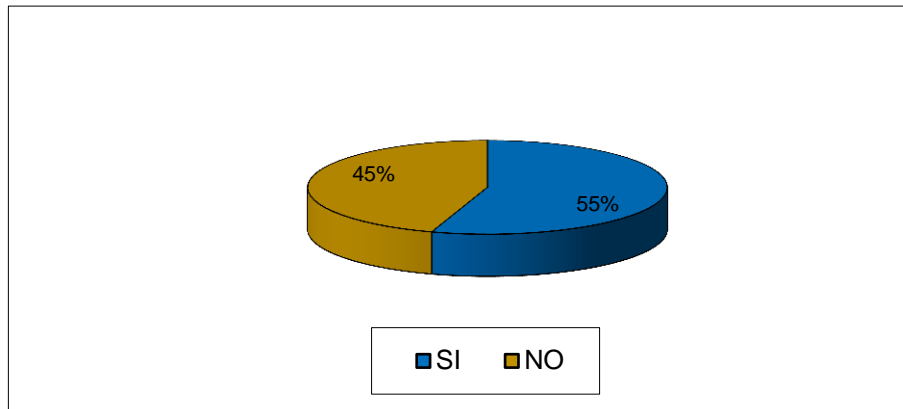
De acuerdo a la satisfacción del cliente interno con la empresa, podemos observar que la mitad de los colaboradores se siente medianamente satisfecho trabajando para ella, y que seguido se tiene un porcentaje de personas que se sienten muy satisfechos. Este aspecto se lo puede considerar como positivo; sin embargo la satisfacción es parte de una realidad mayor. Se puede obtener satisfacción laboral mediante remuneraciones económicas, algunos por motivaciones del tipo profesional como ascensos; el espacio físico, la cantidad de trabajo, el horario de trabajo, etc. Lo importante sería tomar en cuenta todos estos aspectos para lograr que a través de estrategias comunicativas se sigan procesos para motivar al cliente interno de esta empresa, para que se sientan valorados e importantes y que así sea más fácil para los colaboradores poner lo mejor que tienen de sí para realizar su trabajo. De esta forma considerando a aquellos que se sienten pocos satisfechos con la empresa, se podría conseguir que su nivel de satisfacción sea más alto, y así tener personal, identificado y comprometido.

–Un colaborador explica que la insatisfacción en algunos casos se debe “a que el esfuerzo de trabajo que se hace no es bien recompensado en lo económico y en lo motivacional. Nadie nos dice que hemos tenido un buen trabajo, más se

*recalca lo malo que lo bueno. En otras empresas hay motivaciones como bonos o comida o algún evento por lo logros.”*

Para este punto es importante acotar lo dicho según Alain Lager, Director de la Felicidad de la empresa Open English, *“la satisfacción del trabajador puede ser reforzada tratándolo de manera respetuosa. Es fundamental que los líderes de la organización se den cuenta de la responsabilidad que tienen, ya que sus acciones repercuten profundamente en la experiencia de los trabajadores.”* Incluso señala que las empresas deben, *“generar un salario justo y acorde a las aptitudes de cada persona. Los horarios de trabajo deben ser flexibles. Deben invertir en tecnología con el fin de que el trabajo sea más llevadero y no exista carga de trabajo.”* Hoy en día en el país, se vive una cultura de derechos y es en ese marco donde las empresas deben trabajar y tratar a sus colaboradores.

**Gráfico 10.**  
**¿Tiene acceso a la información de lo que sucede dentro de la empresa?**



Elaborado por: Andrea Flores

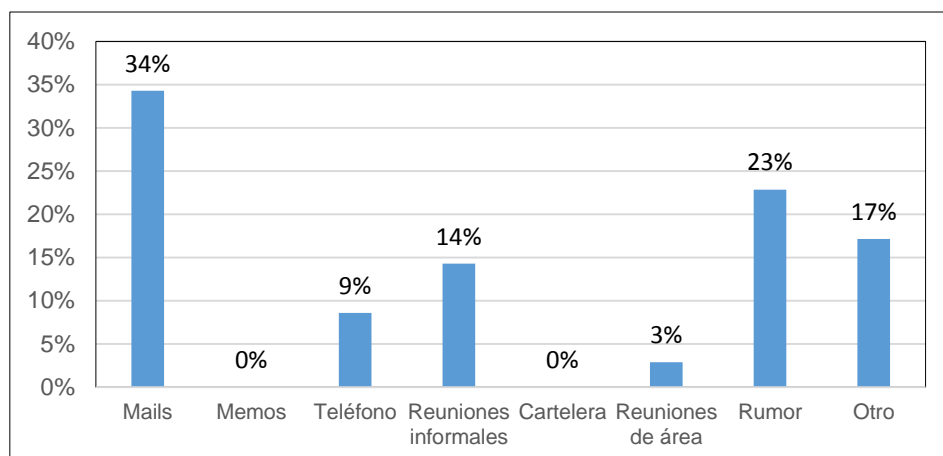
Existe una muy corta diferencia entre aquellas personas que dentro de la empresa pueden acceder a la información y aquellas que no lo hacen. Con estos resultados se puede determinar que la deficiencia en los procesos comunicativos es significativa. La información, y por ende, la comunicación dentro de la empresa debería fluir por todos sus canales para alcanzar a todos los involucrados; sin embargo cerca de la mitad considera que eso no está pasando. A esto se acota lo dicho por uno de los entrevistados. *“Algunos no tenemos acceso a la información porque parece que los jefes prefieren que no*



*se sepan las cosas y mantenerlas como misterio. No se divulgan las noticias a todos solo entre grupos, y si se divulgan son a base de chismes.”*

Dentro de esta empresa no se cuenta con una planificación para la comunicación y es precisamente por la falta de esta que la circulación de los mensajes o de la información produce tan solo malos entendidos equivocaciones o lo que se conoce como el “rumor”. El no contar con fuentes oficiales que provean la comunicación fluida, veraz y a tiempo, dificulta el estado cultural de la empresa, volviéndola inestable, controversial, inverosímil. “La fluidez en la red de conversaciones y el consenso en los significados que circulan son fundamentales para crear una cultura y una identidad fuertes”(Brandolini A., 2009)

**Gráfico 11.**  
**¿Por qué medios se entera o conoce usted sobre información de la empresa?**



Elaborado por: Andrea Flores

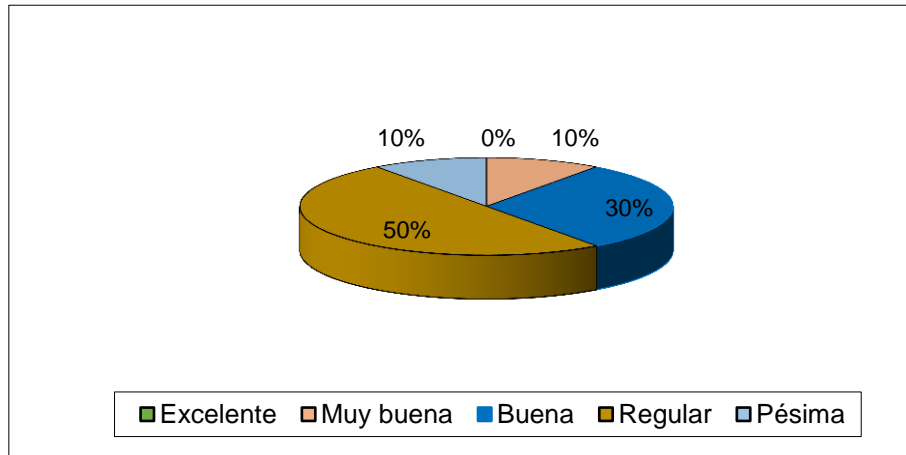
Para un poco más de un tercio de los colaboradores, el correo electrónico es el primer canal de comunicación interna por el cual obtienen información. Este medio tecnológico permite que de una forma rápida las comunicaciones fluyan desde un emisor hacia un receptor o hacia varios de ellos. Los medios digitales hoy en día son herramientas muy útiles para transmitir información de forma rápida; sin embargo su utilización debe ser planificada para lograr un mejor entendimiento. Por ejemplo en esta empresa existen personas que comparten un solo correo electrónico e incluso un mismo computador, por lo tanto cuando

llega un mail, este puede haber sido leído por una primera persona ocupante del servicio, y para las otras personas esa información simplemente no llega a tiempo o no llega nunca, debido a que no tienen la misma capacidad de acceso. Al igual existe gran cantidad de personal sobre todo el operativo, encargado del mantenimiento de autos o el mensajero o la persona de la limpieza que no cuentan con un correo ni con un computador, porque su trabajo es distinto. Estas personas obtienen información a base de conversaciones informales cuya validez se pierde con el tiempo y llegan a ser tan solo rumores. Una de estas personas supo expresar lo siguiente *“El mail no debería ser el único medio porque nosotros ni siquiera manejamos mail y somos bastantes personas. Los gerentes no tienen en cuenta esto y por eso solo podemos saber lo que pasa por rumores o chismes.”*

Como se puede observar el “rumor”, o también conocida como comunicación informal alcanza acerca de la cuarta parte del personal, en cuanto a la forma de recepción de información. Esto es un indicador negativo en cuanto a la gestión de comunicación dentro de la empresa. Como se ha dicho anteriormente el rumor es síntoma de una comunicación no planificada lo que genera una cultura de incertidumbre, este aspecto puede volverse tan común en una organización que luego la implementación de procesos formales de comunicación puede no ser tomado de la mejor manera.

El principal problema que enfrenta Budget en cuanto a sus canales de comunicación es que no cuenta con ningún tipo de canal formal, no existe planificación ni gestión de estos. Los mismos métodos utilizados desde su apertura en el país son implementados hasta hoy, cuando ya se vive una era de información totalmente distinta, orientada a la comunicación 2.0. Un cambio dentro de la visión en cuanto a mantener la información solo para unos cuantos, permitirá que se reparta esta misma a todos los niveles equitativamente por medio de los canales correctos, pero para esto son necesarias estrategias de implementación, de planificación y de verificación.

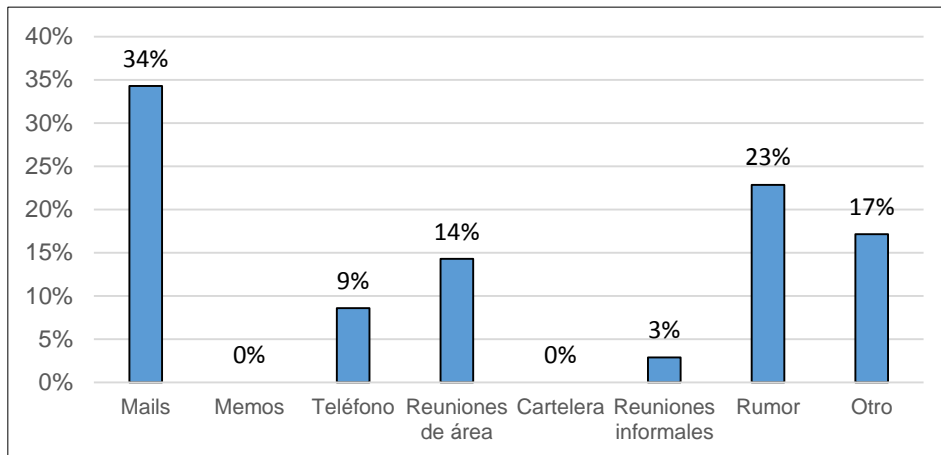
**Gráfico 12.**  
**¿En relación al tiempo, cree usted que la información que recibe es...?**



Elaborado por: Andrea Flores

La mitad de los colaboradores indica que de acuerdo al tiempo la información que recibe es regular, esto quiere decir que no la reciben a tiempo sino más bien de una forma muy tardía, no muy lejos están aquellos que afirman que la información recibida es más o menos tiempo. Mientras se realizó la encuesta algunos dijeron que esto se debe a la falta de canales de comunicación. Por ejemplo en el cargo logística los empleados no tienen un email interno, sin embargo como se señaló anteriormente, este es el medio más utilizado para la circulación de información y mensajes. Por ende la mayoría del personal al no tener acceso a este medio se entera de los acontecimientos tardíamente, muchas veces por teléfono o en su mayoría por el rumor. Gabriela Ríos colaboradora en el área administrativa señala *“Creo que la falta de planificación hace que no se reciban las comunicaciones a tiempo. Pero esto en realidad a nadie le interesa ya que no se ha hecho nada y cada vez las cosas se ponen peor. Uno se entera de que algo ha pasado solo cuando ya no hay solución.”*

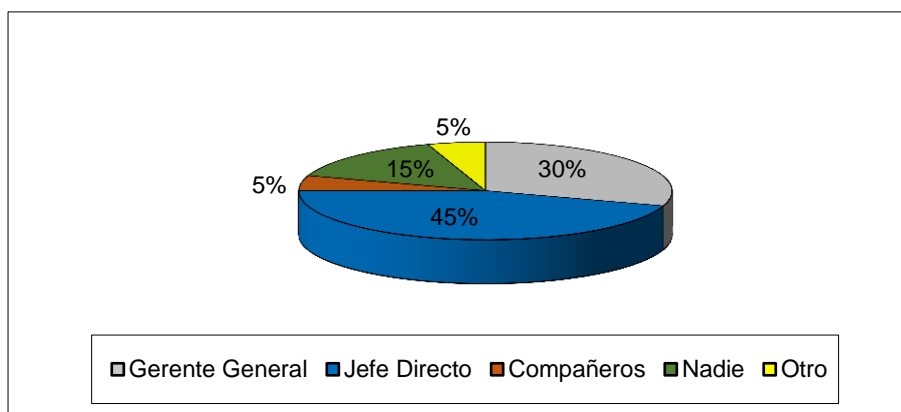
**Gráfico 13.**  
**¿Qué medios utiliza usted para comunicarse dentro de la empresa?**



Elaborado por: Andrea Flores

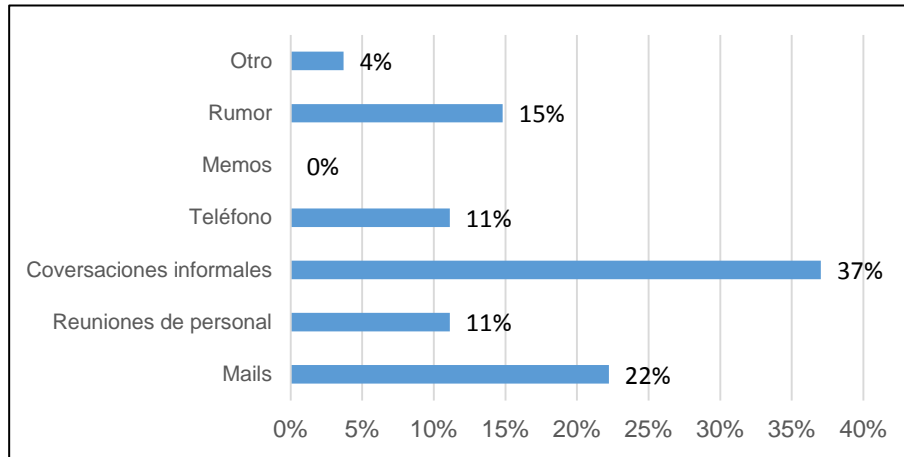
Los emails son el primer canal de comunicación que utiliza el personal de Budget, excepto para los encargados de la logística, El rumor usa la gente para difundir sus mensajes. Como la indican los entrevistados, la falta de planificación no permite que existan medios alternativos sino los que se han usado año tras año desde 1987. Es por tanto necesario una revisión total de la comunicación en la empresa y una modernización para implementar un plan innovador que incluya nuevos y distintos canales formales que fortalezcan y amplíen su uso incluso con aquellos que ya existen, si se quiere mejorar la comunicación en la compañía.

**Gráfico 14.**  
**¿Quién es la persona encargada de comunicarle si existen algún cambio importante o inesperado en la empresa?**



Elaborado por: Andrea Flores

**Gráfico 15.**  
**¿Cómo se comunican estos cambios o información?**

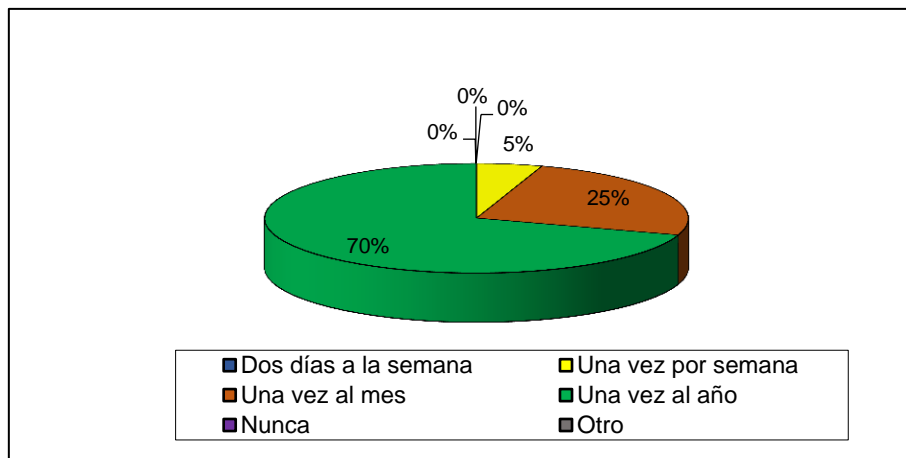


Elaborado por: Andrea Flores

En cuanto a los cambios inesperados que suceden dentro de la empresa o a algún acontecimiento de última hora, el principal responsable de comunicarlos es el jefe directo, según señalan cerca de la mitad del personal, seguido por el Gerente General con un tercio y al mismo tiempo con menos porcentaje están aquellos que dicen que nadie comunica este tipo de cambios. Estas personas que casi no tiene conocimiento de este tipo de situaciones son aquellas que trabajan en la oficina del aeropuerto, ya que ahí no labora ningún jefe, solo están los encargados de la logística y las ventas.

En este punto es necesario coordinar un proceso estratégico de comunicación que permita que todos reciban la información de manera oportuna y por igual de su jefe directo o del gerente general, ya que eso genera credibilidad en la fuente, así como seleccionar los canales más apropiados por los cuales difundir los mensajes de interés y utilidad para los colaboradores, evitando generar distorsión o desconocimiento de temas relevantes.

**Gráfico 16.**  
**¿Cuán a menudo es usted parte de reuniones formales dentro de la empresa?**



Elaborado por: Andrea Flores

En el siguiente gráfico se puede encontrar que la mayoría del personal afirma que participa de las reuniones formales dentro de la empresa sólo una vez al año. Las reuniones formales, en las cuales es importante el soporte verbal, los mensajes transmitidos por las palabras o los gestos, son un pilar relevante dentro de la comunicación organizacional. La oportunidad que existe de acercamiento, o la comunicación cara a cara que se genera mediante las reuniones sirven para obtener información directa de una manera más enriquecedora y, el *feedback* que se obtiene es inmediato.

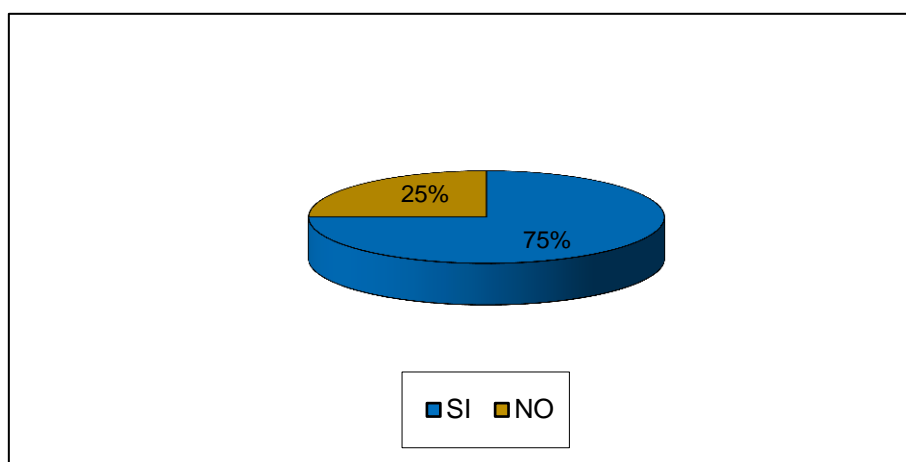
Por su lado, una cuarta parte de los encuestados indica que se realizan las reuniones una vez por semana, en las cuales se planifican las actividades. Las reuniones son consideradas en la comunicación interna como un canal formal de suma importancia, que permite que las ideas y puntos de vista de los empleados puedan ser compartidas de igual forma por todos, con la posibilidad de intercambiar información de interés para la empresa.

La situación de esta empresa en este aspecto es preocupante, debido a que si la gente no genera espacios para comunicarse de una manera más formal va a provocar que el personal aumente los espacios informales para difundir sus preocupaciones o sus intereses, situación que ya es un hecho, por esto el alto índice de personas que se comunica por el rumor. La diferencia entre el

porcentaje de cada respuesta es también un indicador de que no todas las personas son tomadas en cuenta por igual en este tipo de aspectos, algunas tienen menos posibilidades de ser parte de un entorno más participativo. Tomando en cuenta que la empresa no tiene un número excedente de colaboradores este tipo de procesos se podrían llevar acabo de una mejor manera.

**Gráfico 17.**

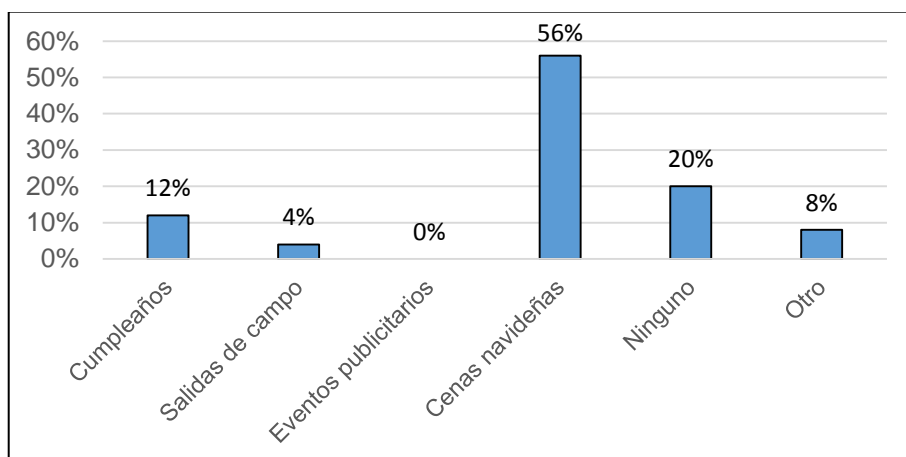
**¿Ha sido parte de algún encuentro o evento fuera de la empresa organizado por la misma?**



Elaborado por: Andrea Flores

**Gráfico 18.**

**¿De qué tipo de eventos de la empresa ha sido usted parte?**



Elaborado por: Andrea Flores

El mayor número de los colaboradores de Budget ha sido parte de algún encuentro organizado por la misma empresa. Este tipo de socialización es muy importante para el clima laboral de la empresa, la existencia de estos espacios permite que la gente pueda acercarse más y convivir, incluso de este tipo de eventos se pueden sacar nuevas y buenas amistades, conocerse en el plano informal y valorar a los compañeros que se tiene, lo que influye para que dentro de la compañía exista más compañerismo y confianza. La empresa no debería descuidar este aspecto, ya que es un espacio para compartir fuera del ámbito laboral que siempre los empleados necesitan.

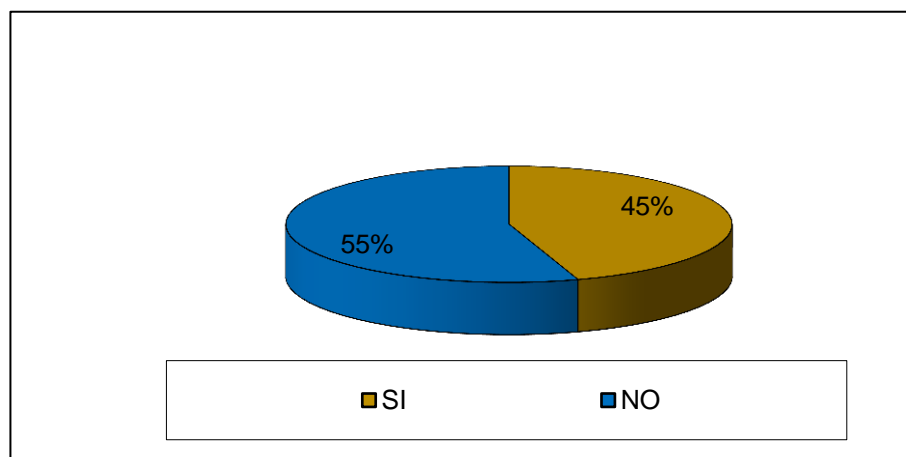
El encuentro principal del que ha participado el 70% de los empleados son las cenas navideñas, este tipo de eventos se los realiza cada año; sin embargo existen otros diferentes tipos de encuentros que se pueden realizar para la convivencia de los empleados, que no se han tomado en cuenta. Las salidas de campo por ejemplo en los cuales se involucre el deporte o la recreación son bastante beneficiosos. En esta encuesta una sola persona indicó que participó de una salida de campo muchos años atrás, por lo menos 12 años. Los cumpleaños son otro punto de socialización que se debería priorizar. Tomar en cuenta el cumpleaños de cada persona, aprovechando que el número de colaboradores es relativamente pequeño, produce el sentimiento de importancia y de valor para el trabajador. Reconocer la labor diaria con eventos puede ser un tipo de motivación que incentive a la sinergia de los colaboradores. Se debería considerar más este tema para fomentar una mayor satisfacción e identificación del empleado con la empresa.

*“Un evento es un acto de comunicación complejo en el que confluyen múltiples factores que intervienen en el resultado final. En un evento todo comunica: el tema, el desarrollo, quiénes intervienen, el mensaje, la producción, la decoración, los eventos alternos. A través de los eventos se cumplen múltiples objetivos de comunicación de las organizaciones. En un evento se puede explicar mejor el mensaje y además, hacerlo memorable. Están hechos a la medida del público, tienen un alto componente emocional que provoca la reacción y respuesta inmediata. Los eventos persuaden y motivan a la acción. Son rentables y productivos. Y contribuyen al desarrollo estratégicos de los planes de comunicación.” (Villegas, 2011)*



**Gráfico 19.**

**¿Cree ud. que su opinión dentro de la empresa es tomada en cuenta para la toma de decisiones?**



Elaborado por: Andrea Flores

Un poco más de la mitad de los colaboradores de la empresa creen que su opinión no es tomada en cuenta en la toma de decisiones, dentro de esta pregunta se hizo otra con el objetivo del conocer el porqué del punto de vista de estas personas, y se pueden encontrar respuestas como: “Porque dentro de esta empresa no hay como conversar con nadie de lo que uno opina”, “porque solo toman las decisiones los altos mandos, sin consultarnos”, “por el tiempo que estoy laborando y el cargo que ocupo”. En general estas respuestas son dadas por el personal de logística y el comercial, el mismo que contiene a la mayoría del personal. Las personas que responden de manera positiva a esta pregunta ocupan cargos administrativos o gerenciales es su mayoría, con un 45% es una marcada diferencia. Lo ideal sería que todos tuvieran la misma oportunidad de que sus opiniones sean tomadas en cuenta, ya que esto generaría incluso más sentido de responsabilidad en cada uno de los trabajadores.

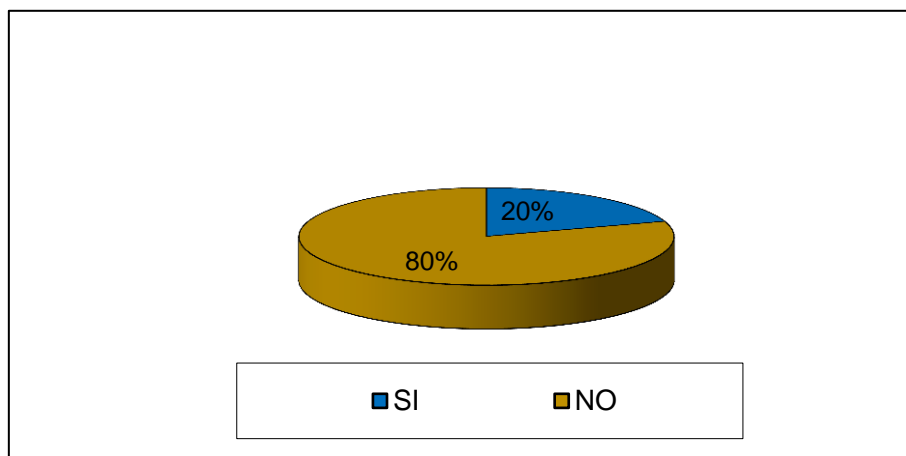
La persona del nivel gerencial que indica que si algunas personas consideran que sus opiniones no son tomadas en cuenta es porque “cuando opinaron sobre algo ese comentario no fue tomado en cuenta dentro de los mandos altos de la empresa”, por el contrario en representación del nivel operativo la respuesta a eso es que “a los jefes a veces no le gusta escuchar nada y solo se hace lo que ellos creen que es correcto, muchas veces incluso porque tiene

estudios y otros no.”, mientras que en el nivel administrativo la respuesta a esto es que “los empleados no saben a qué nivel jerárquico expresar sus inquietudes o comentarios para que sean tomados en cuenta. No hay un departamento encargado de regular este tipo de cosas, como las opiniones o reclamos”

Estas respuestas reflejan la división que existen en la empresa con aquellas personas que opinan y son escuchadas y aquellas que no. Para la comunicación interna este es el principal aspecto que enfrentar, ya que precisamente uno de sus objetivos es intentar estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan (Brandolini A., 2009).

Para que esto tome acción y sentido es necesario la creación de espacios con canales y redes de comunicación que generen la implicación de todo el personal para así promover el compromiso de todos con los objetivos de la empresa. Cuando alguien no es tomado en cuenta ni involucrado pierde su total sentido de pertenencia con la empresa y por lo tanto su responsabilidad y capacidad de cumplir con un objetivo general.

**Gráfico 20.**  
**¿Cree ud. que los medios de comunicación que se usan en Budget son los más acertados para difundir la información?**



Elaborado por: Andrea Flores

Conforme indica este gráfico, el 80% de los encuestados coincide con que los medios de comunicación que se utilizan en Budget no son los adecuados para difundir la información. En una pregunta para conocer el porqué de esta respuesta, se emiten comentarios tales como “porque no hay comunicación entre los departamentos”, “porque la mayoría de veces piensan que con un email está todo claro y no es así, las personas tenemos dudas y preguntas que no son aclaradas, son muy cerrados” “la comunicación es solo por niveles y no general, casi nunca me entero de lo que pasa”, “porque los canales no informan”, “debería haber canales más formales de información”.

La inconformidad por parte de los trabajadores es evidente, ellos son conscientes de que se necesita un cambio para agilizar y mejorar los procesos comunicativos. Un 20% sin embargo manifiesta que los canales de comunicación son los ideales, la diferencia entre ambos resultados es bastante amplia, por lo que se debería tomar en cuenta el desarrollo de mejores canales de comunicación.

### **3.5 Conclusiones**

- Esta empresa no cuenta con un departamento o con una unidad de Comunicación por lo tanto carece de organización en el manejo de la comunicación. Nadie se encarga de regular procesos en este aspecto, ni de proveer al cliente interno de información sobre el entorno donde trabaja y es por eso que la gente no toma a la comunicación ni a la información como un elemento importante para el desenvolvimiento dentro de la empresa.
- La empresa Budget Rent a Car no cuenta con una planificación estratégica de comunicación. Los canales que utilizan dentro de la empresa para comunicarse son ineficientes. El rumor es considerado uno de los principales medios de comunicación por lo que la cultura organizacional de la empresa se basa en la incertidumbre.
- No hay comunicación de la misión, visión, objetivos y valores. Por esta razón existe también falta de identificación y de satisfacción de los empleados con la empresa. Estas personas nunca han tenido un

acercamiento formal a la filosofía organizacional, es decir no recibieron ningún tipo de inducción sobre esto, ni siquiera saben de su existencia.

- La mayoría del personal no ha tenido motivación alguna dentro de la empresa, no ha sido participe de eventos organizados por la empresa y no ha tenido ningún tipo de capacitación para promover su desarrollo profesional. Lo que deriva en un sentimiento de desvalorización tanto de su trabajo como de su persona.
- Existe una gran diferencia entre aquellos colaboradores que tiene el control de la información y aquellos que no la tienen. La diferencia se encuentra dividida entre los gerentes y el personal operativo. Los trabajadores del personal operativo consideran que su opinión no es importante para la toma de decisiones y que por lo tanto solo los jefes, o gerentes son los encargados de tomar acción y los responsables.
- Existe una evidente falta de integración entre el personal de los diferentes niveles. La empresa no ha invertido tiempo ni presupuesto en reforzar las relaciones interpersonales, un factor vital para el mejoramiento del clima laboral.

### **3.6 Recomendaciones**

- Mejorar la comunicación interna con un plan que considere estrategias para la planificación y gestión con el objetivo de tener una organización en la cual los colaboradores sepan hacia dónde va a la empresa y cuál es su rol en ella, lo que dará como resultado una empresa moderna a tono con los cambios contemporáneos que la comunicación organizacional plantea y de la cual es el talento humano el centro de su acción.
- Se recomienda la creación de una unidad de comunicación para la empresa que sea la encargada de llevar a cabo el plan de comunicación interna así como la planificación y gestión que implica en sí esta área para una empresa, esto debido a que no existe por el momento personal especializado y competente para realizar las estrategias específicas referidas a la comunicación.

- Es necesario incluir canales de comunicación interna idóneos para el uso de todos los colaboradores. Establecer políticas de usos de los canales para que la información fluya en todos los niveles, y sea precisa en cuanto a tiempo y contenido, convoque la participación de todos para que no exista ese marcado rango entre los que tiene el control de la información y los que no. La empresa cuenta con canales como los emails internos y el teléfono que son bastante productivos; sin embargo se puede añadir a estos, los boletines, el uso de carteleras, las reuniones área y las del personal en general o incluso la Intranet.
- Se debe tomar en cuenta como un aspecto relevante a la cultura corporativa, ya que esta es la base de una serie de comportamientos que engloban valores, costumbres y creencias. La difusión correcta de la filosofía corporativa permitirá que todos tengan esa sensación de compartir un proyecto en común al cual deben contribuir con su granito de arena. Este aspecto se podría llevar a cabo con una campaña de comunicación interna para la difusión de la filosofía corporativa, o con recursos informáticos, como los pop ups, también los medios más tradicionales como cursos o capacitaciones o el manual de comunicación interna que fueron aquellos indicados por los encuestados.
- Se recomienda también la generación de espacios para encuentros sociales que permitan la convivencia entre los empleados. En este caso esto será una buena herramienta para la integración del personal nuevo en la organización con la gente que trabaja más de 17 años dentro de esta, y que no exista rivalidad sino sinergia en la organización.
- Motivar a los empleados, mediante eventos en los que se les felicite por logros alcanzados, por su labor en la compañía, generación de un bono motivacional, etc.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA BUDGET RENT A CAR-QUITO**

#### **4.1 Introducción**

Un plan de comunicación es más que una herramienta que permite definir o marcar un camino mediante estrategias que guíen el trabajo comunicacional para obtener óptimos resultados. Al basar las acciones en un plan se puede revisar si están correctas o no y adecuarlas o ajustarlas según las necesidades que se presenten. El plan de comunicación debe ser presentado a todos los involucrados de una manera general y transparente para que a nadie le quede duda de lo que se debe hacer en cualquier caso.

El siguiente plan de comunicación interna tiene como objetivo el planteamiento de estrategias mediante las cuales se genere algunos canales de comunicación interna y así lograr el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa Budget Rent a Car – Quito. La base principal que guiará esta propuesta son los resultados obtenidos en el diagnóstico comunicacional, el cual revela la falta de canales de comunicación así como la inestable cultura que se vive en la empresa.

Según las necesidades que presenta la organización, el uso de los canales de comunicación interna permitirá que se lleven a cabo procesos de manera técnica y profesional, así como también que los colaboradores estén enterados de lo que acontece dentro de la empresa para reducir el nivel del “rumor” y fomentar un ambiente de confianza y seguridad. La propuesta busca que se integre dentro del plan a todos los niveles jerárquicos; sin embargo es indispensable que, para que esta funcione, la decisión sea tomada desde el nivel más alto en jerarquía, es decir el gerencial y se comprometa a que se lo lleve adelante.

## **4.2 Objetivos**

### **a) Objetivo general**

Generar canales de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional de la empresa Budget Rent a Car-Quito.

### **b) Objetivos específicos**

Crear una unidad de comunicación interna para la empresa.

- Implementar nuevos canales de comunicación interna que permitan que la información se distribuya de manera equitativa en todas las áreas y niveles de la organización y mejora de los canales existentes.
- Posicionar la filosofía corporativa dentro de la empresa para conseguir la identificación de los colaboradores con esta.

## **4.3 Estrategias**

La estrategia de comunicación es una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida (Miranda, 2014).

El presente plan consta de algunas estrategias cada una con la misma validez e importancia las cuales establecerán una serie de acciones y de actividades para la generación de canales que permitan fortalecer la cultura organizacional de la empresa.

### **Estrategia 1: Creación de una unidad de comunicación interna para la empresa**

#### **Objetivo**

La creación de un área o unidad de comunicación para la empresa permitirá la organización de todos los procesos comunicacionales, además del control de los mismos. Será esta unidad la responsable de llevar adelante el plan de comunicación de la empresa con base en esta propuesta.

## Actividades

1. Ejecutar el plan de comunicación diseñado para la empresa con base en el diagnóstico que consta en el capítulo III.
2. Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
3. Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
4. Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias entre colaboradores.
5. Satisfacer las necesidades de información y comunicación del público interno.
6. Construir la identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
7. Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
8. Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
9. Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
10. Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
11. Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
12. Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
13. Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros. (Ritter, 2008)
14. Evaluar constantemente el desarrollo del Plan de comunicación e introducir mejoras o ajustes de ser el caso.

El plazo para cumplir con este objetivo es de tres meses. La persona responsable de recursos humanos junto con el gerente general serán los encargados de definir el perfil que necesitan del director/a de comunicación, el mismo que debe tener un título en comunicación obtenido en cualquier universidad del país o del exterior.

Esta unidad contará también con un/a pasante de comunicación que deberá estar cursando los últimos años de la carrera en cualquier universidad del



país. Entre estas dos personas se creará, dirigirá y desarrollará la unidad de comunicación de la empresa Budget Rent a Car.

## **Estrategia 2: Creación de nuevos canales formales de comunicación interna y mejoramiento de los existentes.**

### **Objetivo**

La utilización de los nuevos medios de comunicación permitirá que la información llegue a todos los niveles dentro de la empresa.

### **Actividades**

- Uso de tableros de anuncio o carteleras.

Serán colocados en sitios estratégicos, según la distribución arquitectónica de la empresa.

1. Departamento de ventas.
2. Departamento administrativo
3. Departamento de operaciones

En este medio se anunciará información acerca de horarios rotativos del personal, publicaciones sobre la empresa de un medio externo, alguna meta alcanzada en la semana, o mes. Fotografías, o anuncios de eventos o estadísticas importantes de ventas.

El responsable de comunicación será aquel que controle las publicaciones, las mismas que deben ser vigentes y llamativas. Será el responsable de colocar y quitar la información según corresponda, y en su ausencia deberá delegar esta función a una persona de su confianza.

La ventaja de este medio es que es de fácil acceso para todo el personal, el coste es bajo, tiene flexibilidad y permite la difusión de todo tipo de informaciones.

La desventaja es que la información puede muchas veces ser demasiado simple por lo que puede generar incertidumbre. La poca atención del personal o la limitación de espacio.

El impacto y uso de este medio deben ser evaluados a través de encuestas de retención para saber si la información que allí se publicó llega o no a captar la atención del público y cuanto de esta información pudieron retener.

➤ Reuniones

Podemos encontrar diferentes tipos de reuniones, entre estas de (Brandolini A., 2009):

- Información
- Formación
- Reflexión
- Trabajo
- Funcionamiento
- Toma de decisiones

Las reuniones pueden tener diferentes tipos de interés desde repartir información importante hasta la toma de decisiones. Este medio de comunicación directa permite compartir experiencias, conocimientos, información relevante y son de mucha utilidad cuando es posible llevarlas a cabo de la mejor manera.

Para esto el principal encargado de moderarlas será el representante del área de comunicación. Para realizar una buena reunión y que esta sea útil para sus empleados se deberán seguir los siguientes pasos (Brandolini A., 2009):

1. Convocatoria y preparación: contar con un tema específico, señalar el día y la hora exactos en las que se realizará. Envío de convocatorias a la reunión al personal pertinente. Estabilización de orden del día e intervenciones.
2. Dirección de reunión: una persona debe ser la encarga de coordinar y moderar la reunión.
3. Material didáctico: coordinar la exposición de este material para debates o intervenciones, repartición de documentos o soportes visuales entre todos los participantes de la reunión.
4. Palabras para finalizar la reunión y exposición de conclusiones u objetivos alcanzados.

5. Seguimiento posterior de la reunión por medio de un informe o acta de la reunión que debe ser enviado a todo el personal asistente.

➤ Manual de bienvenida

El manual de bienvenida es un medio de comunicación que se utiliza cuando una persona está entrando por primera vez a ser parte de la empresa. Aquí se comparten datos relevantes de la empresa de conocimiento general, y es una buena herramienta para que la persona que lo lea tenga una introducción al funcionamiento de la empresa y a su cultura. Entre la información que debe constar en un manual de bienvenida esta (Brandolini A., 2009):

- historia, estructura, cultura y valores de la empresa
- organigrama
- actividades, servicios y productos de la empresa
- política general de la empresa
- normativa interna
- sistema de remuneraciones, horarios, organización.

Es importante que la presentación de este manual sea tanto física como electrónica para que sea flexible para su actualización, ya que los datos que reúna el manual deben ser vigentes. Se puede usar junto con la entrega de este manual, una presentación pública en la cual se dé a conocer de manera concisa y rápida la información principal.

La llegada de una persona a la empresa debe ser siempre un motivo para compartir, la presentación de las personas y la familiarización de ellas con el personal de la empresa es un paso esencial para la identificación del empleado con la organización.

➤ Boletín interno

Los boletines internos son informaciones periódicas, que llegan al empleado vía correo electrónico o impresos. Su contenido, difusión y calidad dependerán de la naturaleza de cada organización (Brandolini A., 2009).

La información que se difunda a través de este medio debe ser de preferencia de interés general y relevante, pueden existir distintos temas para tratar. Se pueden compartir datos específicos, como experiencias o reflexiones.

La elaboración de este boletín para la empresa Budget será mensual.

Este medio puede ser evaluado al igual por encuestas de retención y de interés.

➤ Intranet

En la era tecnológica que nos encontramos viviendo, es indispensable el uso del internet y todas sus posibles herramientas. La intranet es una red privada mediante la cual el personal de una empresa puede recibir y compartir información y así ser participante de una comunicación proactiva.

Por este medio se puede también realizar video conferencias por medio de las cuales se puede ser partícipe de proyectos, sin necesidad de estar todos en una sola sala de reunión. La intranet puede contener información como el organigrama de la empresa, las políticas, normas, procedimientos, eventos, promociones, entre otros.

➤ Buzón de sugerencias

Es una herramienta a través de la cual el personal puede expresar lo que piensa de cierto tema dando una opinión para el mejoramiento de alguna falla o problema dentro de la empresa. El alcance de este medio es bastante amplio por que las personas de todos los niveles en la empresa pueden depositar sus ideas. Este buzón será solo de sugerencias, no de quejas ni de reclamos, ya que lo que se pretende es fomentar una cultura más positiva y proactiva, que vele el interés de todos y que aporte a un crecimiento y desarrollo.

Las sugerencias serán tratadas en las reuniones periódicas que se hacen en la empresa, todas estas serán tomadas en cuenta siempre y cuando sean sugerencias. La validación de esta herramienta será vista en la toma de decisiones, así como en encuestas de satisfacción.

➤ Creación de un grupo cerrado en la página de Facebook

La empresa cuenta con una página de Facebook, la misma que es por el momento administrada por el gerente comercial, y por una persona encargada fuera de la empresa. El objetivo principal aquí es que el manejo de esta página pase a las manos de encargado de la unidad de comunicación. Esta persona

tendrá el acceso para publicar cualquier tipo de noticia o comentario, sea este de promoción o de información. Junto con esto se creará un grupo privado dentro de la página al cual deben pertenecer todas las personas que trabajan en esta empresa, de todas las ciudades. Esto ayudará a que aún cuando no estén en horas laborales sea posible la comunicación, y de hecho debido a la utilización de las nuevas tecnologías será de fácil acceso en cualquier lugar, celular, computadora de la casa, el trabajo, etc.

➤ Teléfono

En la actualidad el teléfono es utilizado como un elemento de difusión de información tanto formal como informal, es por esto que muchas de las conversaciones importantes no son retenidas de la mejor manera ni se les presta la atención debida. Es necesario cambiar esta realidad para disminuir los niveles altos de rumor que existen por conversaciones informales que solo van de boca a boca sin ningún sentido verdadero.

Esta herramienta será utilizada para difundir información no tan relevante, que no requiera de un soporte escrito formal. Asuntos que sean relacionados con el trabajo diario y que no necesiten de una contestación escrita. El aporte de este medio será medido por encuestas de retención y satisfacción.

➤ Correo electrónico

Este medio es utilizado por la mayoría de los colaboradores de la empresa para difundir información de todo tipo. Es necesario mantener este medio ya que brinda la capacidad de guardar la información por el tiempo que se requiera además es de fácil contacto entre el personal de las diferentes ciudades, tiene un gran alcance, pero es necesario incorporarlo para el personal de operaciones, ya que muchas de las personas que trabajan en esta área no llegan a enterarse de acontecimientos diarios de la empresa porque no cuentan con este medio.

➤ Memorandum

Este canal de comunicación administrativo existe dentro de la empresa; sin embargo casi no es tomado en cuenta, no tiene importancia, esto debido a que no ha sido utilizado de la manera correcta.

Se realizarán memorándums para cualquier tipo de petición formal importante como, cambios de horario, solicitud de permisos, vacaciones. También serán utilizados para anunciar faltas importantes que se hayan llevado a cabo por parte de los colaboradores. El registro de este proceso lo tendrá la persona encargada de recursos humanos, quien deberá notificar al gerente general cada petición para que así esta sea de conocimiento general. Todas estas actividades se realizarán en el marco del Reglamento Interno de Trabajo aprobado por el Ministerio del ramo.

➤ Capacitación en comunicación

Seguido de la implementación de los nuevos canales de comunicación es necesario proporcionar capacitaciones que brinden al público interno el conocimiento de cómo poder hacer uso de estos, explicando ventajas, desventajas, políticas y normas sobre cada canal.

Se facilitarán dos capacitaciones en distintos horarios para que todo el personal pueda asistir, ya que los horarios suelen variar en el departamento de ventas y de operaciones.

### **Estrategia 3: Posicionamiento de la filosofía corporativa**

#### **Objetivo**

El posicionamiento de la filosofía corporativa permitirá que los colaboradores de la empresa Budget se familiaricen con sus conceptos y que los adapten a su diaria labor para generar identificación entre cada uno de ellos y la empresa en la que trabajan.

#### **Actividades**

➤ Rotulación de misión y visión

La misión y la visión deberán ser rotuladas en una base de vidrio, ya que este es el mismo material del cual son hechas todas las rotulaciones de la empresa. Estas estarán ubicadas en la sala de espera de la oficina en dónde está la mayor circulación de personal como de clientes. Esto como una forma de mostrar que la filosofía es algo que marca las acciones del personal, y que por

ende se verá reflejado desde la atención al cliente. Es un tipo de compromiso para una mejor atención y desenvolvimiento.

- Video corporativo

La producción de un video corporativo que duré máximo 3 minutos en el cual se ponga la filosofía organizacional así como los productos y servicios que ofrece la empresa. Este video se exhibirá en la televisión ubicada en la sala de espera y atención al cliente y se podrá reproducir en la página web y en la intranet. Una copia del video tendrán en sus computadoras todos los colaboradores. Este video también será reproducido en las reuniones de personal donde se busque recordar al personal la labor de la empresa y la filosofía que guiará su comportamiento.

- Diseño del manual de identidad corporativa

Esta herramienta es una guía que permite que el personal de la empresa conozca sobre la utilización de la marca así como de los lemas y signos institucionales. En este manual constará la filosofía de la empresa, las normas, políticas, signos y símbolos. El manual de identidad será una referencia tanto física como digital a la cual se podrá acudir en caso de alguna duda sobre la utilización de los elementos diversos de la empresa.

- Diseño y colocación de afiches con la filosofía organizacional

Los afiches contendrán los elementos principales de la filosofía, misión, visión, valores. Se pondrán en lugares específicos como en baños, pasillos, comedor y sala de espera dónde el personal pasa un tiempo de distracción y puede leer los afiches como método de recordación.

- Diseño de agendas corporativas

Estas agendas corporativas serán diseñadas con colores y símbolos de la empresa y contendrán la misión, visión, objetivo, valores y políticas de la empresa, además de una reseña histórica de la empresa y fotos de momentos compartidos entre los colaboradores. Debido a que es una agenda se podrá tener al alcance de la mano, será el elemento principal para anotaciones de todos los trabajadores de la empresa

➤ Comunicación de mensajes clave

Los mensajes clave son aquellos mediante los cuales se quiere informar de la filosofía de la empresa, estos se realizarán mediante protectores de pantalla, pop ups o banner digitales en la Intranet, emails periódicos.(Arizcuren, 2008).

**Estrategia 4: Realización de actividades para la integración del personal**

**Objetivo**

El objetivo de esta estrategia es mejorar las relaciones internas existentes en la empresa. las actividades que se tomarán en cuenta para cumplir con el objetivo pretender crear espacios además de los que ya existen para que la gente pueda interactuar de una manera más informal y que las relaciones no se den solo entre personas del mismo grupo de trabajo sino entre todos para mejorar el nivel de satisfacción y de desempeño laboral.

➤ Inducción del nuevo personal

La primera impresión que una persona nueva tiene al llegar a una empresa cuenta muchísimo. Si esta persona desde un inicio es tratada con respeto y con atención va a generar un tipo de identificación con la empresa. El primer paso será entonces la introducción tanto de la organización como de las personas que laboran en ese espacio. La bienvenida de aquellas personas nuevas debe ser motivo de celebración por lo cual se realizará una reunión de presentación y se le entregará a la persona o personas el manual de bienvenida para que conozcan el espacio donde se desenvolverán en su labores diarias.

➤ Cumpleaños del mes

Esta actividad se la ha venido realizando los últimos meses en la empresa. Se efectúa una celebración mensual por los cumpleaños del personal, sin embargo se tomará en cuenta la fecha exacta de cumpleaños de cada colaborador y se le enviará a su mail una tarjeta electrónica de felicitación.

➤ Decoración de la empresa por días festivos

Esta actividad busca la integración del personal para un bien común. El objetivo es que en cada fecha de celebración se decore la empresa de la manera más dinámica posible. Todos los departamentos estarán encargados de su propia



área y la motivación será un premio sorpresa para aquel departamento o área que tenga un decorado original. Se tomará en cuenta la participación de todos los integrantes.

➤ Encuentro deportivo

Este evento se realizará un día del año, el objetivo es unir y estrechar las relaciones de los colaboradores con el deporte. Se realizara en el complejo deportivo Club los Cipreses, ubicado en el Valle de los Chillos, el mismo que cuenta con canchas de fútbol, básquet, vóley, y piscina. Allí mismo hay un restaurante en donde las personas que deseen comer lo podrán hacer. Para este día también podrán asistir los familiares de los colaboradores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arizcuren, A. (2008). Buenas prácticas de comunicación interna. Madrid. Obtenido de Guía de buenas prácticas de comunicación interna: [http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion\\_interna.pdf](http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion_interna.pdf)
- Bartoli, F. L. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Brandolini A., G. M. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: Dircom.
- Caro, R. E. (9 de noviembre de 2012). *Administración Moderna*. Obtenido de Organigrama: [http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama\\_3038.html](http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama_3038.html)
- Castellón, S. (2010). *Comunicación Humana y Empresarial*. México: Pearson Educación.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona: Edit. Paidós Ibérica.
- Dagoberto Páramo, E. R. (2009). *Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación Interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires.
- Hurtado, S. A. (2014). Director de la felicidad, uan idea innovadora para poner en práctica. *EconoMundo*, 28-31.
- Lite, M. D. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna*. Madrid: Fragua.
- Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.
- Miranda, J. (04 de 09 de 2014). *monografias. com*. Obtenido de estrategias de comunicación: <http://www.monografias.com/trabajos95/estrategias-de-comunicacion/estrategias-de-comunicacion.shtml>
- Pintado, M. (25 de 11 de 2013). Historia de Budget Rent a Car Ecuador. (A. Flores, Entrevistador)
- Quirola, P. (2014). *Personal Budget Rent a Car*.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-hall.
- Rodríguez, I. (20 de enero de 2014). *GestioPolis*. Obtenido de Comunicación organizacional: teorías y puntos de vista: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>

- S.A. (2008). *Definición de*. Recuperado el 23 de agosto de 2013, de Definición de organización: <http://definición.de/organización>
- S.A. (2014). *Budget*. Obtenido de Budget: [http://www.budget.es/budget-ES/es\\_ES/empresa/historia-budget.html](http://www.budget.es/budget-ES/es_ES/empresa/historia-budget.html)
- S.A. (15 de 04 de 2014). *Budget Rent a Car*. Obtenido de Budget: <http://www.budget-ec.com/>
- Segura, R. (2014). Tiene ya su empresa director de la Felicidad? *Nuestro mundo, air magazine*, 68-70.
- Thompson, I. (julio de 2009). *PromonegocioS.net*. Obtenido de Tipos de organigramas: <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- V.A. (29 de 11 de 2013). *Wikipedia*. Obtenido de Budget Ren a Car: [http://en.wikipedia.org/wiki/Budget\\_Rent\\_a\\_Car](http://en.wikipedia.org/wiki/Budget_Rent_a_Car)
- Villegas, M. C. (2011). *Comunicación Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

## **ANEXOS**

# ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA BUDGET RENT A CAR

Esta encuesta tiene como objetivo la recolección de información relevante acerca de los procesos de comunicación interna que se dan dentro de la empresa Budget Rent a Car, tomando en cuenta a los emisores y receptores de los mensajes, así como los medios que se utilizan para generarlos. Por favor responda de la manera más sincera posible porque su ayuda es muy importante para generar cambios en beneficio de todos. **La encuesta es anónima.**

## I. DATOS GENERALES

1. **Edad:**
  - a. 18-30 años
  - b. 31-43 años
  - c. 44-55 años
  - d. 56-68 años
  - e. Más de 69 años
2. **Género**
  - a. Masculino
  - b. Femenino
3. **¿Qué cargo desempeña dentro de Budget Rent a car?**
  - a. Gerencial
  - b. Administrativo
  - c. Operacional
  - d. Comercial
4. **Cuánto tiempo trabaja dentro de esta empresa?**
  - a. Menos de un año
  - b. 1-5 años
  - c. 6-11 años
  - d. 12-17 años
  - e. más de 17 años

## II. FILOSOFÍA Y CULTURA CORPORATIVA

5. **¿Conoce usted sobre la misión de su empresa? Si su respuesta es sí méncionela en sus propias palabras**

- ☐ Sí
- ☐ No

Misión: \_\_\_\_\_

6. **¿Conoce usted sobre la visión de su empresa? Si su respuesta es sí méncionela en sus propias palabras**

- ☐ Sí
- ☐ No

Visión: \_\_\_\_\_

7. **¿Conoce usted el objetivo principal de empresa?**

- Sí                      Dígame ¿cuál es?
- No

**8. ¿Sabe usted qué importancia tiene su labor para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?**

- Sí                      Dígame ¿cuál es?
- No

**9. ¿Conoce usted los valores que identifican a Budget? Si su respuesta es sí indique al menos 3 de ellos.**

- a. Sí              b. No

Valores

- 1 -----
- 2 -----
- 3 -----

**10. ¿Tuvo algún tipo de inducción para conocer sobre las políticas, valores, objetivos, misión y visión de la empresa? Si su respuesta es negativa pasar a la pregunta 12**

- a. Sí              b. No

**11. ¿Por qué medios recibió usted información acerca de la filosofía organizacional de su empresa (visión, misión, objetivos, valores, políticas)?**

- Manual de bienvenida
- Manual de comunicación interna
- Video corporativo
- Charlas formales
- Cursos o capacitaciones
- Otro (especifique):\_\_\_\_\_

**12. ¿Por qué medios considera usted que debería conocerla?**

- Manual de bienvenida
- Manual de comunicación interna
- Video corporativo
- Cursos o capacitaciones
- Otro (especificar):\_\_\_\_\_

**13. ¿Ha recibido alguna vez algún tipo de capacitación formal o curso que le haya proporcionado la empresa para su crecimiento y mejoramiento profesional?**

- b. Sí                      ¿Qué curso o capacitación?
- c. No

**14. ¿Se siente usted identificado con Budget?**

- ☐ Muy identificado
- ☐ Medianamente identificado
- ☐ Poco identificado
- ☐ Nada identificado

**15. ¿Se siente satisfecho trabajando para Budget Rent a Car?**

- ☐ Muy Satisfecho
- ☐ Medianamente satisfecho
- ☐ Poco satisfecho
- ☐ Nada satisfecho

**16. ¿Cuál es la primera característica que le viene a la mente para definir a Budget Rent a Car? Defínalo con una palabra.**

---

**III FLUJOS Y CANALES DE COMUNICACIÓN**

**17. ¿Tiene usted acceso a información de lo que sucede día a día dentro de la empresa?**

- ☐ Si
- ☐ No

Por qué:

**18. ¿Por qué medios usted se entera o conoce sobre los acontecimientos o información de su empresa? (Varias opciones)**

- ☐ Mail
- ☐ Memos
- ☐ Reuniones
- ☐ Teléfonos
- ☐ Eventos
- ☐ Reuniones informales fuera de la empresa.
- ☐ Cartelera
- ☐ Rumor
- ☐ Otros (especificar) :

**19. En relación al tiempo, cree usted que la información que recibe es:**

- ☐ Excelente
- ☐ Muy buena
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Pésima

**20. ¿Qué medios utiliza usted para comunicarse con sus superiores, compañeros o personas a su cargo dentro de la empresa? (Varias opciones)**

- ☐ Conversaciones informales
- ☐ Mails internos

- Teléfono
- Reuniones de área
- Reuniones fuera de la empresa.
- Rumor
- Otro (especificar):

**21. Cuando existen cambios importantes o inesperados dentro de la empresa ¿quién es la persona encargada de comunicárselos?**

- Gerente General
- Jefe Directo
- Compañeros
- Nadie
- Otro (especificar):

**22. ¿Cómo se comunican estos cambios o información? (Varias opciones)**

- Reuniones de personal
- Mails internos
- Conversaciones informales
- Teléfono
- Memos
- Rumor
- Otro (especificar):

**23. ¿Cuán a menudo es usted parte de reuniones formales dentro de la empresa?**

- Dos días a la semana
- Una vez por semana
- Una vez al mes
- Una vez al año
- Nunca
- Otro (especificar):

**24. ¿Ha tenido algún encuentro fuera de la empresa organizado por la misma?**

- Si
- No

**25. ¿De qué tipo de eventos de la empresa ha sido usted parte?**

- Cumpleaños
- Salidas de campo
- Eventos publicitarios
- Cenas por menciones o motivación
- Cenas navideñas
- Otro(especificar):

**26. ¿Cree usted que su opinión dentro de la empresa es tomada en cuenta para la toma de decisiones dentro de la misma?**

- Si
- No
- Por qué:

**27. ¿Cree usted que los medios de comunicación que se usan en Budget son los más acertados para difundir la información?**



- Si
  - No
- Por qué:

## **Entrevista a profundidad**

Esta entrevista busca obtener respuestas a profundidad acerca de los temas que se han identificado como problemáticos dentro de las encuestas realizadas a los colaboradores tiempo atrás.

1. Dentro de las encuestas realizadas se tuvo resultados muy bajos acerca del conocimiento de la filosofía organizacional. En un total del 67.5% de las personas no conocen sobre la misión, visión, valores, y el objetivo principal de esta empresa. ¿A qué cree que se debe esto? Cuáles son las razones para esta situación?
2. El 70% de los encuestados asegura no haber recibido ningún tipo de capacitación acerca de la filosofía corporativa, e incluso algún tipo de capacitación para su formación profesional por parte de la empresa. A qué cree que se debe esto?
3. ¿A qué cree usted que se deba el hecho de que más de la mitad de los empleados se sientan medianamente satisfechos trabajando para Budget y medianamente identificados con la empresa?
4. Existe un rango muy dividido entre aquellos colaboradores quienes tienen acceso a información de lo que sucede dentro de la empresa y aquellos que no, por qué cree que se ha presentado este tipo de diferencia?
5. ¿Considera usted que el mail institucional está bien utilizado para conducir toda la información de la empresa?
6. ¿A qué cree usted que se deba que la comunicación dentro de la empresa casi nunca sea recibida a tiempo?
7. ¿Por qué cree usted que el segundo canal más utilizado para difundir y recibir la información dentro de Budget es el rumor? ¿Cómo considera que se podría cambiar esta realidad?
8. ¿Considera usted que las reuniones fuera de la empresa con sus compañeros son importantes para fomentar las relaciones interpersonales?

9. Un 55% de los encuestados consideran que su opinión no es tomada en cuenta dentro de la empresa? A qué se debe esto?
10. El 80% de las personas que trabajan en Budget Quito, consideran que los medios de comunicación internos no son los adecuados para difundir la información. En su opinión a qué cree que se deba esto? Cree usted que existan herramientas para realizar un cambio a esta realidad, y cómo se podrían utilizar?

## **Entrevista con, Mónica Pintado, ex colaboradora de Budget Rent a Car.**

- ¿Por cuánto tiempo trabajo usted para Budget?
- ¿Qué cargo desempeñaba en la empresa?
- Por favor cuénteme los principios de esta empresa en el Ecuador y su desarrollo según los años
- ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa?
- ¿Con qué palabra definiría usted a esta empresa?

Muchas gracias!

BUDGET RENT A CAR-QUITO												
MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO INTERNO DE COMUNICACIÓN												
ESTRATEGIA	META	OBJETIVO	PÚBLICO	ACTIVIDADES	MATERIALES/ MEDIOS	CARACTERÍSTICAS/ REQUERIMIENTOS	CANTIDAD	INDICADORES DE VERIFICACIÓN	INDICADORES DE IMPACTO	PRESUPUESTO	RESPONSABLES	PLAZO
CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE COMUNICACIÓN PARA LA EMPRESA BUDGET RENT A CAR-QUITO	el 100% del personal de Budget cuenta con un área de comunicación	que la empresa Budget Rent a Car cuente con una unidad de comunicación que se encargue de la comunicación interna de la misma.	colaboradores de la empresa	esta unidad se encargará de llevar a cabo el plan de comunicación, así como de brindar asistencia a todos los procesos en comunicación	escritorio, computadora, silla,	Es necesario contratar una persona para dirigir esta área junto con un pasante. El Director debe contar con un título de cualquier universidad del país en comunicación organizacional. El pasante debe estar cursando sus estudios en cualquier universidad del país	1 jefe comunicación, 1 pasante de cualquier universidad del país.	contrato de empleo	encuesta de satisfacción	\$ 18.000,00	responsable de talento humano	3 meses
				Implementación de carteleros	carteleros de corcho	Diseño dinámico de las carteleros, colocación de información relevante cada semana	3 carteleros, papel bond de colores	carteleros diseñadas y ubicadas en lugares estratégicos	encuesta flash	\$ 250,00	pasante de comunicación	1 mes
CREACIÓN DE CANALES FORMALES DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA USO DE LOS COLABORADORES DE BUDGET RENT A CAR-QUITO	El 100% del público interno de Budget Rent a Car tendrá acceso a los canales de comunicación interna.	Crear nuevos canales y mejorar el funcionamiento de los canales de comunicación interna existentes para el uso de todos los colaboradores de Budget.	Personal de la empresa Budget Rent a Car-Quito	Diseño del Manual de Bienvenida	distribución a todo el personal	Deben existir al menos 3 manuales de bienvenida impresos, más un archivo del mismo en PDF. Debe estar al alcance de la mano de todos los colaboradores, en especial de los nuevos. Actualización anual	3 físicos, 1 archivo en PDF	manual impreso y digital	sondeo de opinión	\$ 150,00	director de comunicación y pasante de comunicación	1 mes
				Generación de reuniones periódicas	pizarrón tiza líquida, infocus, computadora, mesas, sillas, papel bond, esferos, carpetas	Realizar una reunión general, cada mes y al menos una semanal o quincenal de área (de acuerdo a lo necesario). Utilizar de preferencia la sala de reuniones, la cual dispone de todo lo necesario	12 anuales	acta o informe de cada reunión.	Encuesta flash	\$ 480,00	director de comunicación	12 meses
				Diseño y redacción de Boletín interno	Computadora	Recolección de información y redacción de un boletín interno mensual con las noticias relevantes del mes. Si fuese necesario redactar boletines adicionales.	12	Boletín enviado por correo electrónico	encuesta de medición.	\$ -	pasante de comunicación	12 meses, 1 boletín mensual
				Creación de una página de intranet	Computadora, internet, diseñador web	Creación de la página de intranet, mantenimiento por parte del pasante, se realizarán publicaciones diarias, se usará para videos conferencias, aviso de promociones y asuntos con los colaboradores, beneficios sociales de la empresa con los colaboradores, reglamento interno, etc.	1	Captura de pantalla de la página de intranet	encuesta flash semestral	\$ -	encargado de sistemas y pasante de comunicación	3 meses
				creación de un grupo privado en la página de Facebook.	página de Facebook	los grupos cerrados en Facebook permiten agregar a personas específicas que puedan ver información que nadie más pueda ver ni compartir. En este caso específico este grupo podrá compartir información de la empresa fuera y dentro del horario de trabajo.	1	captura de pantalla del grupo privado en Facebook	encuesta de medición de uso y retención de información	\$ -	Director, pasante de comunicación.	1 día.
				Instalación de un buzón de sugerencias.	Buzón, trozos de papel reciclado	se recibirán sugerencias cada semana, las cuales serán leídas por un encargado y presentadas en las reuniones de área o decisiones. No se recibirán quejas, solo sugerencias por lo que estás deben estar bien redactadas. Las sugerencias son anónimas.	1 buzón de sugerencias	Fotografías de la recolección de los papeles con las sugerencias	encuesta que evalúa si la opinión o sugerencia dada fue tomada en cuenta.	\$ -	Director y pasante de comunicación	uso inmediato, recolección de sugerencias mensual.
				Brindar capacitaciones sobre la comunicación interna y la importancia del uso de los canales de comunicación	Tres capacitaciones: una sobre el valor de la comunicación interna 2. canales de comunicación (uso, ventajas, desventajas)3. capacitaciones de acuerdo a las diferentes áreas de la empresa. (administrativo, comercial, operativo)	estas capacitaciones comprenderán sobre lo que es la comunicación interna y la implementación, uso de los nuevos y antiguos canales de comunicación, así como sus ventajas y desventajas.	3 capacitaciones	programa del taller, lista de participantes, informe de evaluación	informe de evaluación.	\$ 500,00	Persona externa con experiencia en capacitaciones en el tema	3 meses
				mejoramiento del uso del teléfono	teléfonos	El uso del teléfono será para comunicar anuncios del día a día de la empresa que no requieran una contestación escrita y que no sean de carácter relevante.	se cuenta con 14 extensiones y teléfonos dentro de la empresa, solo el personal de operaciones tiene un mismo teléfono.		encuesta de medición de uso y retención de información	\$ -	director de comunicación y pasante de comunicación	uso inmediato.
				uso y creación de correo electrónico para todo el personal.	Computador, internet	el correo electrónico se utilizará en caso de divulgación de información inmediata, tanto de forma individual como grupal. Se activarán cuentas de correo electrónico para el personal que aún no posee una, prácticamente todo el personal de operaciones.	cuentas de correo electrónico para 10 personas que aún no lo tienen. Un computador para el uso del personal de operaciones.	Número de cuentas creadas. Correos archivados.	encuesta de medición de impacto.	\$ -	encargado de sistemas	1 día.
				Incentivo de uso de Memorandum	hojas de papel bond, computadora, impresora.	los memorándums son escritos que se realizarán es su mayoría en computadora (salvo casos extremos en que no se cuente con una) mediante los cuales se harán todo tipo de peticiones así como anuncio de faltas, vacaciones, permisos, etc	se incentivará el uso de los memorándums para formalizar las peticiones que se suelen hacer de manera informal.	copias de menos escritos, archivados en RRHH	Encuesta comunicacional de medición de impacto	\$ -	encargado de recursos humanos, director de comunicación	utilización inmediata.
POSICIONAMIENTO DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA DE BUDGET RENT A CAR-QUITO	El 100% del público interno de Budget Rent a Car conocerá los elementos de la filosofía de su empresa.	posicionar la filosofía corporativa de Budget para que su personal interno conozca y se apropie de sus elementos para que se sientan identificados con su empresa	Personal de la empresa Budget Rent a Car-Quito	rotulación en vidrio de la misión y visión y colocación de esta en la sala de espera.	vidrio	la misión y la visión deberán ser colocadas en la sala de espera, ya que es el sitio más transitado por los colaboradores como por el cliente externo	2 vidrios de rotulación con la misión y la visión grabadas	fotografías de la colocación de los rótulos.	encuesta flash	\$ 50,00	pasante de comunicación	2 semanas
				Realización de un video corporativo que incluya los elementos de la filosofía, así como el servicio y el producto que se ofrece y el objetivo principal de la empresa	cd del video sin fin	Este video deberá ser de máximo 3 minutos, se proyectará en la pantalla de la sala de espera, así como en cada reunión mensual y como material de presentación de la empresa.	1 video	el video proyectado en la sala de espera	formulario de retroalimentación del video.	\$ 2.000,00	diseñador gráfico	1 mes
				Diseño del Manual de identidad e imagen corporativa	manual de identidad en presentación física y digital	Este manual deberá incluir información como: Nombre, logo, símbolos, colores, cultura, arquitectura corporativa, datos objetivos de la empresa, formas de expresión y lenguaje oral en la organización, celebraciones, normas de vestuario, normas generales. Actualización cada año	3 manuales impresos 1 archivo en PDF	El manual de identidad e imagen corporativa impreso y digital.	Encuesta comunicacional de medición de impacto	\$ 500,00	Director de comunicación	2 meses
				diseño y colocación de afiches en las diferentes áreas de la empresa con los elementos de la filosofía.	afiches	Diseñar afiches full color llamativos y creativos donde se incluyan los elementos de la filosofía del Budget (misión, visión, valores y objetivo). Ubicarlos en lugares estratégicos como en las carteleros, baños, comedor y sala de espera.	10	fotografías de la colocación de los afiches en lugares estratégicos	encuestas flash	\$ 100,00	Director de comunicación y pasante	1 mes
				Diseño de agendas corporativas que incluyan una reseña histórica de la empresa y los elementos de la filosofía, así como fotografías de la empresa y sus empleados a lo largo de los años.	agendas	Las agendas estarán organizadas por fecha, además deberán ser de los colores de la corporación, con el logotipo. Deberán incluir fotos como divisores o separadores de cada mes y reservar un espacio en la parte de delantera donde conste la reseña histórica de la empresa y sus elementos corporativos, y una pequeña nota de parte del gerente general dirigida a todos los colaboradores.	26	Agenda	Encuesta comunicacional de medición de impacto	\$ 300,00	Director de comunicación, diseñador gráfico.	2 meses
				Diseño y redacción de mensajes clave.	usar protectores de pantalla con misión y visión, trípticos de la filosofía corporativa, banners digitales.	estas reuniones tendrán como fin comunicar y brindar conocimiento acerca de los objetivos que mes a mes tienen los directores de la empresa y que giran alrededor de los elementos de la filosofía organizacional.	1 reunión por mes	lista de asistencia de las personas a las reuniones	Encuesta comunicacional de medición de impacto	\$ -		1 semana
				presentación del personal nuevo	sala de reuniones	El personal nuevo tendrá una introducción a la empresa en la sala de reuniones al cual deben asistir todos los empleados que estén en ese momento para conocer al nuevo integrante y que este los conozca. Se realizará la entrega también del manual de bienvenida.	una reunión	fotografía del encuentro	encuesta flash	\$ -	pasante de comunicación	12 días.
REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES PARA LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL.	El 100% de los colaboradores serán partícipes de los encuentros o actividades realizadas por la empresa.	usar estas actividades o encuentros para mejorar las relaciones interpersonales en la empresa, conocer al personal en un ámbito más informal y motivar al mismo para que su desempeño dentro de la empresa sea mejor.	Personal de la empresa Budget Rent a Car-Quito	cumpleaños del mes	pastel, vocaditos, sala de reuniones. Tarjetas electrónicas de cumpleaños.	cada mes se festejará el cumpleaños de todos aquellos que cumplan ese mes, este evento se llevará a cabo un solo día del mes. Se tendrá en cuenta el día de cumpleaños de cada persona y se le enviará una tarjeta electrónica.	12 cumpleaños	fotografías del evento	formulario de retroalimentación del video.	\$ 300,00	diseñador gráfico	12 meses
				Decoración de la empresa por días festivos	árbol de navidad, adornos navideños, carulinas de colores. Premio sorpresa.	cada festividad, como navidad, día del amor y la amistad, día de la mujer, día de la madre, día del padre, día del trabajo, etc todo el personal deberá hacerse cargo de la decoración de la empresa y de su área. Se premiará al departamento o área mejor decorado y que mayores participaciones haya tenido.	12	fotografías del evento	encuestas flash	\$ 300,00	Director de comunicación, pasante de comunicación	1 día
				Encuentro deportivo	complejo deportivo	un día del año se realizará el evento deportivo en donde todos los empleados participarán en juegos de basquet, volley, fútbol y natación. Este encuentro incluye la integración del personal y su familia	1 encuentro deportivo	fotografías del evento	encuestas flash	\$ 1.000,00	Director de comunicación, pasante	1 mes
										PRESUPUESTO SIN IVA \$ 23.930 IVA \$ 2.872 PRESUPUESTO TOTAL \$ 26.802		

Observaciones: El buzón será armado con una caja de madera reciclada que la empresa ya tiene.